



Den moderne landsby i ny rolle udvikling af nye erhverv

Tanvig, Hanne Wittorff

Publication date:
2020

Document version
Også kaldet Forlagets PDF

Document license:
[Ikke-specificeret](#)

Citation for published version (APA):
Tanvig, H. W. (2020). *Den moderne landsby i ny rolle: udvikling af nye erhverv*. (1 udg.) Institut for Geovidenskab og Naturforvaltning, Københavns Universitet. IGN Rapport



Den moderne landsby i ny rolle: udvikling af nye erhverv

Hanne Wittorff Tanvig

Titel

Den moderne landsby i ny rolle: udvikling af nye erhverv

Forfatter

Hanne Wittorff Tanvig

Bedes citeret

Hanne Wittorff Tanvig (2020): Den moderne landsby i ny rolle: udvikling af nye erhverv. IGN Rapport, januar 2020, Institut for Geovidenskab og Naturforvaltning, Frederiksberg. 67 s. ill.

Udgiver

Københavns Universitet
Institut for Geovidenskab og Naturforvaltning
Rolighedsvej 23
1958 Frederiksberg C
ign@ign.ku.dk
www.ign.ku.dk

Ansvarshavende redaktør

Claus Beier

ISBN

978-87-7903-824-0

Layout

Jette Alsing Larsen

Forsidefoto

K. P. Jensen

Publicering

Rapporten er publiceret på www.ign.ku.dk

Gengivelse er tilladt med tydelig kildeangivelse

Skriftlig tilladelse kræves, hvis man vil bruge instituttets navn og/eller dele af denne rapport i sammenhæng med salg og reklame

Landdistrikternes Fællesråd har bidraget med administration og assistance ved et par mindre delundersøgelser



Forord

I projektet 'Den moderne landsby i ny rolle: udvikling af nye erhverv' har vi undersøgt, hvordan landsbyer kan træde ind i rollen som erhvervs-entreprenører. Det skyldes de fleste landsbyers ønsker om at sikre udviklingen og deres fremtid, når det økonomiske blegner som følge af lukninger eller fraflytninger, samtidigt med at mange livsnerver i øvrigt er truet. En væsentlig brik i et levende heltidssamfund er lokale arbejdspladser. At skabe nye erhverv anses normalt for at være et anliggende for enkeltpersoner og ikke landsbyfællesskaber, men meget tyder på, at landsbyfællesskaberne selv har nøglen. Af forskellige årsager ligger det dog ikke lige til højre fod for landsbyer at varetage den rolle, ligesom det ligger fjernt for erhvervsfremmesystemet og støtteforanstaltninger i det hele taget.

Denne rapport gengiver resultaterne af og erfaringerne fra et forløb, hvor vi har udviklet og afprøvet metoder og har oplevet at skulle finde nye veje for at overvinde mange snubletråde for at nå i mål. Erfaringerne bearbejdes yderligere og gengives som en slags drejebog i et særskilt hæfte til brug for de landsbyer, som ønsker at skabe nye erhverv selv.

Projektet bygger videre på erfaringer fra flere tidligere studier af landsbyers udviklingsarbejde, som undertegnede har deltaget i, ligesom der trækkes på en relevant litteratur. Et led i forberedelserne var desuden mindre forundersøgelser, hvor vi fik hjælp af Eva Østergaard (interviews med iværksættere og repræsentanter for lokalsamfund på Fur og i Rødding) og Mette Korsholm (medvirken ved indsamling af eksempler om erhvervslignende erhvervsaktiviteter i landsbyer (se bilag 2) begge tilknyttet Landdistrikternes Fællesråds sekretariat. Desuden bidrog Kirsten Mallings Olsen, firmaet MallingsO, med indsamling af viden om erhvervsfremmesystemets støtteordninger af relevans for landsby-erhverv. Vi havde desuden et stort udbytte af at kunne trække på Rødding 2020 – Rødding Udviklingsråd og lokale folk i Rødding i forbindelse med en studietur, ligesom flere ressourcepersoner rundt om i landet har været inddraget undervejs.

Særligt skal det fremhæves, at forløbet har omfattet deltagelse af to landsbyer: Brylle på Fyn og Vorbasse i Sydvestjylland. De to har været repræsenteret ved hver sin arbejdsgruppe, der har ydet en kæmpe indsats. Om dem kan man også læse meget mere i rapporten.

Undertegnede har det fulde ansvar for rapportens indhold og konklusioner, men for at validere centrale oplysninger om erfaringerne fra de to landsbyers deltagelse har Ole Juul Gram, Frits L. Kristensen og Mette Thorsing været inddraget.

Med udgangspunkt i projektets resultater er der desuden udarbejdet en slags drejebog i form af et hæfte for, hvordan landsbyer kan udvikle nye erhverv. Det henvender sig til aktive landsbyer, men også til professionelle aktører og politiske beslutningstagere, fordi der er behov for en ny politik på området.

Hæftet er af samme forfatter og bærer titlen: 'Landsbyen går sammen om nye erhverv – køreplan for økonomisk udvikling med afsæt i landsbyens særlige kvaliteter' og kan som rapporten tilgås på IGN's hjemmeside: www.ign.dk/Publikationer

Til at hjælpe med den samlede kvalitetssikring af rapportens og hæftets indhold har jeg haft fornøjelsen at trække på min kollega lektor Lise Herslund, IGN, og med rapportens finish i øvrigt på journalist Anita Lillevang (sprog) og Jette Alsing Larsen (desktop).

Bevillingsmæssigt har Erhvervsstyrelsens Landdistriktspulje gjort projektet muligt. Bevillingen er givet til Landdistrikternes Fællesråd i samarbejde med undertegnede. Landdistrikternes Fællesråd har administreret bevillingen og som tidligere nævnt medvirket i delundersøgelser, mens undertegnede har ledet og gennemført selve projektet og har det fulde ansvar for rapportens indhold.

Alle skal have mange tak for de betydningsfulde bidrag!

Hanne Wittorff Tanvig

Indholdsfortegnelse

Forord	3
Indholdsfortegnelse	5
Indledning	6
Sammenfatning, konklusioner og anbefalinger	9
Hovedspørgsmål og svar	10
Teorier, begreber og indfaldsvinkler	16
Entrepenørskab og landsbyer	16
Landsbyer og entrepenørskab	19
Regional erhvervsfremme – landsbyer som entrepenører	24
Ledetråde	27
Deltagende landsbyer og det planlagte forløb	29
Deltagende landsbyer	29
Dannelse af arbejdsgrupperne	32
Det planlagte forløb for landsby-deltagerne	32
Landsbyernes arbejde og resultater med at udvikle nye erhverv	34
Brylles erhvervsprojekt – ‘Erhvervsnetværk Brylle’	34
Vorbasses erhvervsprojekt – ‘Kilden i Vorbasse’	35
Vejen hertil	37
Nærmere erfaringer med forskellige elementer	39
Litteratur	47
Bilag 1. Gennemgående medvirkende i de lokale arbejdsgrupper	50
Bilag 2. Eksempler på projekter af erhvervs karakter med fællesskaber og landsbyer som initiativtagere	51
Bilag 3. Model for baggrundsanalyse	61
Bilag 4. Vorbasses baggrundsanalyse – august 2018	63
Bilag 5. Kilden i Vorbasse	66

Indledning

Ideen til projektet 'Udvikling af nye erhverv – den moderne landsby i ny rolle' udspringer af nye teorier samt erfaringer fra tidligere studier af landsbyers aktiviteter i Danmark.

Teoretisk set er der således åbnet et vindue for ny udvikling uden for de store byer, hvor tænkningen i de senere år ellers har været, at storbyerne alene var 'steder' for udvikling. Ikke mindst betyder digitalisering og globaliseret netværkssamarbejde, at bosætning og erhvervsudvikling i princippet kan foregå alle vegne og dermed f.eks. også i de små samfund beliggende langt fra storbyer. En generel tendens til modurbanisering i disse år er et tegn på, at det finder sted, se f.eks. Andersen/Nørgaard (2018). Mange fravælger storbyen for at være tæt på naturen og mere overskuelige lokalsamfund, hvor lavere huspriser samtidigt tæller med.

Ny statistik viser en omfattende udflytning af børnefamilier fra storbyerne til et opland inden for pendlingsafstand¹, hvilket givetvis skal forklares med pladsbehov og lavere priser på boligmarkedet. Men statistikken afslører også adskillige eksempler på små samfund langt fra de store byer, der har fået nettotilflytning, herunder på flere af de mindste øer. Her viser en række portrætter i medierne og f.eks. Tanvig (2018), at det ofte er tilflyttere, som ønsker at opnå en anden livsstil, herunder erhvervsaktive og børnefamilier. Både de hidtidige og de tilkomne erhvervsaktive pendler typisk til et arbejde i nærheden, hvis det ikke (længere) findes lokalt, men tilflyttere har ofte arbejdet med sig (arbejder helt eller delvist på afstand fra domicilen evt. som hjemmearbejdsplads) eller etablerer et nyt erhverv i de nye omgivelser. Nogle vælger at overtage og udvikle eksisterende erhverv, se Tanvig (op ref.).

Denne tendens skal sammenholdes med, at mange landsbysamfund i årevis har gjort meget for at opretholde liv i deres lokalsamfund og undgå den såkaldte landsbydød. Alene den omfattende brug af projektmidler fra Landdistriktspuljen og LAG'midlerne demonstrerer det, men alle vegne møder man den indstilling. Lokalt har folk oplevet, at udviklingen nærmest automatisk er 'styret' uden om, og at den kommunale politik også favoriserer de største byer med resultat i lukninger eller fraflytninger af mange basale funktioner i landsbyerne som f.eks. skoler. Se f.eks. Svendsen/Sørensen (2018). Landsbyernes 'svar' og aktiviteter har som regel haft fokus på at sikre det gode liv i fritiden eller f.eks. forskønnelse i landsbyen. Selvom mange også tager fat på større opgaver som bl.a. sikring af dagligvareforsyning og skolen og flere går videre end til det (se senere), er det karakteristisk, at landsbyerne generelt set ikke i deres fællesskaber tager opgaver op, som handler om at skabe nye erhverv og arbejdspladser og dermed mere grundlæggende strukturelle faktorer. Begrebet 'landsbyer som erhvervsaktører' skal man i det hele taget lede længe efter i det danske samfund, herunder i erhvervspolitikken og erhvervsfremmesystemets tilbud.

¹ www.dst.dk

Vil man have mere og ny udvikling i landsbyerne, synes der altså at være et potentiale for det, men også at landsbyerne selv skal medvirke i forløsningsen af det. I det mindste slår modurbaniseringsbølgen næppe igennem automatisk og dermed sikrer det fortsatte liv alle steder. Nye udviklingsteorier peger under alle omstændigheder på, at lokal udvikling i et globaliseret rum skabes og tiltrækkes nedefra, jf. f.eks. Ray (1999;2008). Det betyder også, at man fra lokalt niveau skal operere i de felter, der ellers opfattes som markedets og statens, altså at gå ud over hvad der anses for at være civilsamfundets domæne.

Begrebet 'bottom up' eller 'udvikling nedefra' er i mange år anvendt i forbindelse med landsbyers modsvar på centralistiske vinde, resulterende i det omfattende lokale projektmageri støttet af puljer o.l. I nyere forskning anerkendes 'bottom up' fortsat som princip, men forskningen lægger også vægt på, at udvikling af strukturelt forandrende karakter, så som f.eks. skabelse af nye lokale økonomier, forudsætter koblinger til og brug af eksogent betingede eller 'top down' bestemte faktorer. Ray (op ref.) benævner det som det 'neo-endogene' princip. Her tænkes f.eks. på tiltrækning og integration af ressourcer i form af økonomi, magt og viden. I lignende forskning skrives om at sikre koblinger mellem 'place'-bestemte (lokale og ofte fysisk nærværende) og 'space'-bestemte (globale og ofte virtuelt fungerende) faktorer, se f.eks. Copus (2011); Heilbrunn (2010); Johnstone/Lionais (2014).

Det kan minde om en andelsbevægelsens tidlige faser, hvor man fra lokalt hold gik sammen i landsbyerne og i fællesskab rustede sig til overlevelse og udvikling og bl.a. trak på viden udefra til at skabe innovation til fordel for deres landbrug.

Logisk set vil en drejning af landsbyernes virke hen imod erhvervsudvikling næppe være begunstiget af støtte fra systemets side f.eks. i form af tilbud fra selve erhvervsfremmesystemet. Det er jo indrettet efter den gængse opfattelse af samfundets indretning. Ydermere er 'erhvervsudvikling' som regel forbundet med byudvikling².

Formålet med projektet 'Udvikling af nye erhverv – den moderne landsby i en ny rolle' har været at kaste lys over tidens potentialer for ny udvikling i landsbyer gennem en aktiv indsats fra landsbyernes side for at udnytte potentialerne. Vi har udviklet og afprøvet en metode i samarbejde med to udvalgte landsbyer, og så langt som tiden og den givne bevilling har rakt, afprøvet denne samt bearbejdet og omsat resultaterne til generelt brug.

Nogle af spørgsmålene, som projektet undervejs har søgt svar på, er:

- Hvordan vil landsbyerne gribe opgaven og den nye rolle som erhvervsaktør an (landsby-entreprenørskab), og hvilke udfordringer opstår der?
- Hvad skal der lægges vægt på i det konkrete arbejde med landsbyerhvervsprojekter, og hvordan kan en arbejdsproces tilrettelægges og udfordringer overvindes?
- Hvilke erhvervsprojekter kan det f.eks. resultere i?

² Se www.ufm.dk/forskning-og-innovation

- Hvad kan erhvervsfremmesystemet tilbyde landsbyer som erhvervsaktører eller landsby-entreprenørskab i det hele taget?

Svarene er fundet gennem litteratur og andre undersøgelser men ikke mindst samarbejdet med de to deltagende landsbyer.

Projektets resultater er præsenteret i tre hoveddele i denne rapport:

- Teorier, begreber og indfaldsvinkler til forberedelse af en metode
- Afprøvning i de to deltagende landsbyer
- Resultater og anbefalinger

Hertil kommer den drejebog, som er blevet til på baggrund af erfaringerne fra projektet: 'Landsbyen går sammen om nye erhverv – køreplan for økonomisk udvikling med afsæt i landsbyens særlige kvaliteter' (find hæftet på [www.ign.ku.dk/Publikationer/Hæfter og bøger](http://www.ign.ku.dk/Publikationer/Hæfter_og_bøger)).

Sammenfatning, konklusioner og anbefalinger

I projektet 'Udvikling af nye erhverv – den moderne landsby i ny rolle' har vi undersøgt, hvordan landsbyer kan skabe nye erhverv, og hvilke udfordringer og løsninger, det måtte afføde. Generel viden er indsamlet fra litteratur, tidligere undersøgelser og enkelte nye forstudier i tilknytning til projektet. Resultaterne herfra er bearbejdet og omsat til en metode, en slags kursus, der er afprøvet i et samarbejde med to landsbyer: Brylle på Fyn og Vorbasse i Sydvestjylland. De opnåede erfaringer er efterfølgende samlet og bearbejdet til en slags drejebog til brug for alle landsbyer, der ønsker at skabe nye erhverv. Den har form som et hæfte, som desuden henvender sig til professionelle aktører og politiske beslutningstagere med interesse for at understøtte landsby-entreprenørskab og skabelse af nye landsby-erhverv. Hæftet er særskilt udgivet.

Svaret på, om landsbyer kan skabe nye erhverv kendte vi i forvejen, i den forstand at vi kendte eksempler på det. Nogle er gengivet i bilag 2. Men om landsbyer i bred almindelighed umiddelbart ville kunne gøre det, skulle dette projekt se nærmere på. Efter projektets gennemløb må svaret være, at 'ja' det kan de, men det er ikke gjort med et knips med fingrene. Øvelse må dog forventes at kunne gøre mester, forstået sådan, at nogle af hurdlerne er mangel på erfaringer og viden, som først skal oparbejdes. Såfremt der også var et tilgængeligt støttesystem, ville det naturligvis virke animerende og kunne accelerere og befrugte processen. Vi kan slå fast, at skabelse af nye erhverv i landsbyerne i et større omfang ikke sker af sig selv og trænger til en håndsrækning.

Nye horisonter – nye muligheder. Foto: K.P. Jensen



Indledningsvist skal det bemærkes, at det har været et omfattende forløb med mange forskellige udfordringer, forudsete som uforudsete. Det gælder også løsningerne, som givetvis kunne bearbejdes mere i dybden, end det har været muligt at gøre inden for projektets rammer.

Nedenfor følger et sammendrag af hovederfaringerne ledsaget af de anbefalinger, som skal danne grundlaget for drejebogen. Interesserede i en detaljeret introduktion til projektet, dets fremgangsmåde og mange øvrige erfaringer henvises til de senere kapitler i denne rapport.

Hovedspørgsmål og svar

I projektet begyndte vi med at stille nedenstående hovedspørgsmål. Efterfølgende vil vi give svar på dem:

1. Hvordan vil landsbyerne gribe opgaven og den nye rolle som erhvervsaktør an (senere benævnt landsby-entreprenørskab), og hvilke udfordringer opstår der?
2. Hvad skal der lægges vægt på i det konkrete arbejde med landsby-erhvervsprojekter, og hvordan kan en arbejdsproces tilrettelægges og udfordringer overvindes?
3. Hvilke landsby-erhvervsprojekter kan det f.eks. resultere i?
4. Hvad kan erhvervsfremmesystemet tilbyde landsbyer som erhvervsaktører eller landsby-entreprenørskab i det hele taget

Ad 1. Hvordan vil landsbyerne gribe opgaven og den nye rolle som erhvervsaktør an (landsby-entreprenørskab), og hvilke udfordringer opstår der?

At landsbyer skal og kan påtage sig en rolle som erhvervsaktør må virke som et postulat for de fleste, for det har absolut ikke været normalt i de ellers omfattende landsby-aktiviteter. Vi havde på forhånd afdækket nogle eksempler på, at det så småt fandt sted, men i vores projekt skulle vi inddrage landsbyer, som ikke selv havde taget fat på det tema. Nysgerrigheden var dog tilstrækkelig stor til, at nogle stillede sig til rådighed for et samarbejde. Da det gik op for flere interesserede, hvad deres deltagelse ville indebære, trak de sig ud. Det samme skete i de deltagende landsby-grupper, nemlig at nogle af deltagerne trak sig ud. En af de deltagende landsbyer stoppede midtvejs for at starte på en frisk og med et andet fokus.

På trods af et forudgående informationsarbejde var ikke alle deltagere nemlig indstillet på at arbejde efter projektets formål og inden for fra starten givne rammer. Naturligvis er der mange mulige forklaringer, men vi har selv konstateret, at flere forbundne faktorer spiller særligt ind; faktorer som vi tilmed havde bemærket i vores forstudier. Vi undervurderede dem eller var ikke tilstrækkeligt forberedte på at håndtere dem, da de opstod:

- a. Landsby-entreprenørskab forudsætter, at landsbyen på forhånd har betydelig erfaring med større, fælles udviklingsprojekter og desuden er modne til at tage større og forpligtende opgaver op, beskrevet som modus 2 (modning) eller 3 (professionalisering), se modellen nedenfor. Det var modus 1 (mobilisering), som især prægede feltet

- b. Deltageres incitamenter kan være forskellige, f.eks. økonomisk vinding, umiddelbar personlig nytteværdi, socialt samvær eller magt, hvor landsby-entreprenørskab forudsætter en kombination af sociale og økonomiske motiver, som også er til fordel for fællesskabet og dets udvikling frem for enkeltpersoner eller virksomheder
- c. I udviklingsarbejdet er viden-input til og coaching af de lokale grupper nødvendig, og det skal fysisk set finde sted i den lokale virkelighed. Af ressourcemæssige årsager var det i dette projekt planlagt til at foregå 'på afstand' og via en lokal tovholder, hvilket viste sig at være utilstrækkeligt

Anbefalinger

Der bør udformes et inspirerende og lærerigt eksempelmateriale, som bl.a. demonstrerer forudsætninger for og succes med landsby-entreprenørskab. F.eks. kan der være indlagt en metode til test af modus 1, 2 eller 3, og af deltageres drivende motiver, fordi det ikke er lige meget, hvad man har i bagagen og går ind i arbejdet med i forvejen. Der er tilsvarende behov f.eks. for faktisk økonomisk og juridisk bistand.

Der bør etableres et direkte samarbejde mellem lokale deltagere og en fysisk tilstedeværende coach eller animator, der typisk vil komme udefra indtil 'landsby-entreprenørskabet' er indarbejdet. En anden løsning kan som i dette projekt være medvirken via aktionsforskning³.

Skema 1. Princip for de forskellige udviklingstrin⁴.

	Typiske aktiviteter	Typiske deltagelse og organisering
Modus 1 Mobilisering	Små, spontane projekter Sociale og kulturelle arrangementer	Frivillige Enkeltprojekter Almennyttige foreninger
Modus 2 Modning	Lidt større projekter Lokal udviklingsplan	Mere struktureret og målrettet i tværgående organisering
Modus 3 Professionalisering	Langsigtet udviklingsstrategi Store projekter (erhverv)	Frivillige + 'ansatte' Formel organisering til økonomisk indsats

Ad 2. Hvad skal der lægges vægt på i det konkrete arbejde med landsby-erhvervsprojekter, og hvordan kan en arbejdsproces tilrettelægges og udfordringer overvindes?

Vi har været inde på behovet for lokal forankring, minimering af et potentielt udskilningsløb og en arbejdsproces, hvor konkrete eksempler, synlighed og det talte ord har vægt. Derfor er det vanskeligt at tage temaer op, som både er nye for deltagerne og samtidigt kan samle dem, især når temaerne kræver en længere arbejds-horisont og større abstraktionsevne, end man plejer at arbejde med. Vi vidste, at et fokus på stedlige værdier og identitet som bærende elementer i ideer til erhvervsprojekter kunne virke, og havde udformet et redskab, der kunne føre deltagerne ind på det spor.

³ Aktionsforskning er kendetegnet ved, at forskeren rykker ind i det lokale arbejde og deltager på lige fod med de lokale deltagere, for på et passende tidspunkt at trække sig tilbage for at bearbejde erfaringerne bl.a. til brug for videre forskning. Vedkommende forsker i dette projekt skiftede rolle fra at være faglig leder 'på afstand' til at agere aktivt i det lokale arbejde med projektudviklingen.

⁴ Dette er en forenkling af et senere skema.

Deltagerne skulle starte med at 'studere' deres lokalsamfunds forskellige ressourcer eller kapitaler hver for sig og sammen – de fysiske, sociale, kulturelle og organisatoriske forhold samt samspil med omverdenen – ved hjælp af en model, se bilag 3, med henblik på at identificere lokalsamfundets unikke, stedlige værdier og identitet – og svagheder. De særlige unikke værdier skulle til slut indkredse temaer for nye erhverv.

Som tidligere anført lykkedes det til fulde i Vorbasse, som uden den fremgangsmåde næppe var kommet til deres resultat. I Brylle skete noget andet, og det var og er svært for de fleste at arbejde på den måde og blive på sporet, så metoden forudsætter en tilstedeværende coach⁵.

Vi brugte lang tid på modning af konceptet for 'Kilden i Vorbasse', hvilket førte til et frafald af deltagere, der antageligt ønskede hurtigere, konkrete resultater. En medvirkende årsag til, at flere i gruppen alligevel fortsatte, var formentlig at der uventet opstod en lejlighed til at udforme en projektbeskrivelse til brug for en ansøgning om støtte til projektet. Det skulle gå hurtigt, og det gav mulighed for, at coachen i et tæt parløb med to fra gruppen kunne formulere et 'færdigtænkt' projekt og således agere frit og proaktivt. Det udspil valgte gruppen samlet set at arbejde videre med, selvom det ikke lykkedes at tiltrække de økonomiske midler. Erfaringen understøtter iagttagelsen af, at der er et behov for tilstedeværelse og brug af forskellige typer kompetencer i en sådan arbejdsgruppe. Det 'neo-endogene' styringsprincip – inde/nedefra-styret aktion koblet med evnen til at trække ude/ovenfra ressourcer ind – forudsætter netop en lokal, tværgående repræsentation, der også kan interagere med omverdenen og trække 'det lokale' fremad og opad⁶.

Muligheden for at omsætte alle forberedelserne til faktiske landsby-erhverv afhænger desuden af personlige, lokalt respekterede ambassadører eller 'galionsfigurer', synliggørelse af arbejdet og inddragelse af lokalsamfundet. I Vorbasses arbejdsgruppe deltog sådanne personer, men særligt stiftelsen af 'Udviklingsrådet for Kilden i Vorbasse' dannede broen fra arbejdsgruppens forberedelser til lokalsamfundets deltagelse. Før stiftelsen var der bl.a. lavet en del kommunikationsmaterialer, herunder husstandsomdelte flyers og en fast plads med nyheder o.l. på Vorbasse.dk, udformet så folk også kunne fanges visuelt. Landsbyer, der har taget fat på arbejdet med landsby-erhverv, har en tværgående organisering med udvikling for øje, jf. modus 2 eller 3. Men når arbejdsgruppens arbejde i form af en ny type aktiviteter skal overdrages til fællesskabet og legitimitet sættes i højsædet, opstår der under alle omstændigheder behov for en tilpasset eller ny formel juridisk/økonomisk løsning⁷.

⁵ Som kan være den/de samme som deltager i hele projektforløbet.

⁶ I Vorbasses nye 'Udviklingsrådet for Kilden i Vorbasse' hjemler vedtægterne en bestyrelse bestående af fire lokale, kompetente medlemmer valgt på generalforsamlingen og yderligere tre eksterne, der er udpeget af de fire i forhold til fagligt behov.

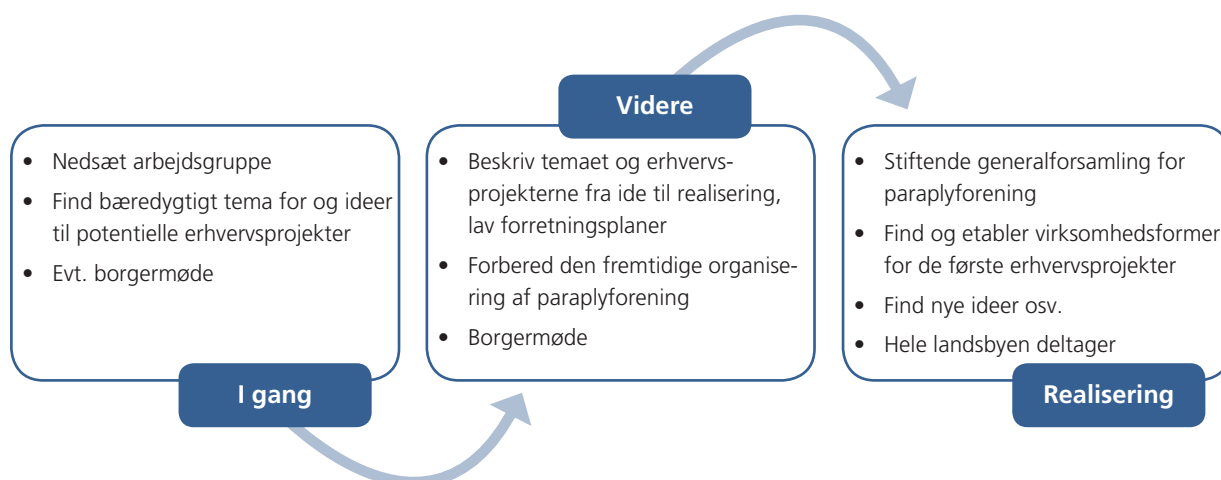
⁷ Der findes ikke en godkendt juridisk/økonomisk form, som kan huse landsby-entreprenørskab og landsby-erhverv 'under samme tag' eller i samme enhed. Vi er nødsaget til at skabe en flerleddet organisering, som kan forbinde de to principper, som ellers styrer juraen: a. Løsninger omkring ideelle, sociale, kulturelle eller miljømæssige formål, f.eks. almennyttige foreninger, som ikke egner sig til at varetage større, økonomiske opgaver, og b. Løsninger omkring økonomiske og erhvervsmæssige formål, f.eks. et ApS eller et a.m.b.a. (andelselskab med begrænset ansvar), som handler om at drive virksomhed, men ikke er egnede til fortsat udviklingsarbejde og til at arbejde på tværs på landsbyniveau.

Vi har brug for en formel paraply, der kan sikre det overordnede formål – fortsat og løbende udvikling af landsby-entreprenørskabet – og udvikling samt afskalning af de enkelte landsby-virksomheder. Paraplyorganisationen kan evt. være den eksisterende tværgående organisering med tilpassede vedtægter, men der vil mest sandsynligt være behov for en ny. Den kan etableres som en almennyttig forening med vedtægter, der nøje beskriver formålet og en række af de forhold, som skal tilgodeses jf. ovenstående. Det er f.eks. sammensætningen af en bestyrelse, der både rummer kompetente lokale og eksterne personer og som har de fornødne forudsætninger jf. ovenstående. Vedtægterne for paraplyforeningen skal desuden sikre, at de enkelte erhvervsprojekter bliver skilt ud og får den virksomhedsform, som er hensigtsmæssig, måske som et ApS eller en a.m.b.a. Det bør fremgå her og i de enkelte landsby-erhvervs vedtægter, at paraplyforeningen skal være repræsenteret i bestyrelsen for de enkelte virksomheder for at sikre sammenhæng. Endelig er det vigtigt ved bestemmelse af virksomhedsformen og evt. indskudsgivere at sikre, at overskud ikke kan trækkes ud af enkeltpersoner, men skal forblive i paraplyorganisationen eller reinvesteres i landsby-erhvervene⁸.

Anbefalinger

- Den anvendte analysemodel kan føre til identificering og udkrystallisering af særlige, stedbundne værdier og identitetsskabende elementer som grundlag for landsby-entreprenørskab, men bør videreudvikles og ledsages af coaching med fagligt indblik i modellens logik
- Der bør udformes et idealbillede af sammensætningen af kompetencer og roller i det styringsnetværk, som kan sikre landsby-entreprenørskab
- Landsbyen skal organiseres til videre udvikling af landsby-entreprenørskab og drift af de enkelte landsby-erhverv. Pga. den danske jura kaldes der på en flerleddet løsning i form af en målrettet paraplyforening efter det almennyttige princip og mere erhvervsrettede juridiske løsninger for de enkelte landsby-erhverv, med principper der bedst muligt kan virke som forbundne kar

Skema 2. Princip for et helt arbejdsforløb⁹.



⁸ Man kan se vedtægter for en nydannet forening a la ovenstående på Vorbasse.dk/Kil-deniVorbasse.

⁹ Sådan som det blev i praksis i projektet. Det kan nemt strække sig over -2 år.

Ad 3. Hvilke landsby-erhvervsprojekter kan det f.eks. resultere i?

En eksempelsamling findes i bilag, men i dette projekt har vi to nye eksempler, hvor der dels kan peges på betydningen af modenhed i lokalsamfundet og på stedlige værdier og identitetsskabende elementer som dynamoer:

- a. 'Brylle Erhvervsnetværk' er resultatet af, at arbejdsgruppen valgte at begynde forfra. Det viste sig, at man lokalt først skulle samle flere kræfter og modne sig. En grundlæggende ide i erhvervsnetværket er, at deltagerne skal støtte hinanden på mange forskellige måder i opbygning af deres forretningsområder, skabe sammenhold og initiativ via en fælles 'Bryllekultur', og at netværket skal markedsføre Brylle som et sted for ny erhvervsudvikling
- b. 'Kilden i Vorbasse' har en kulturhistorisk rod med en levende genfortælling og 'salg' af Vorbasses unikke forhistorie som et af de mest betydningsfulde steder i landet. Se [Vorbasse.dk/Kilden i Vorbasse](http://Vorbasse.dk/Kilden%20i%20Vorbasse). Her er tale om et oplevelsesøkonomisk koncept med mange mulige erhvervsmæssige delprojekter, der kan basere sig på et marked af kvalitetsturisme, efter inspiration fra Læsø Sydesalt. I Vorbasse er det navnlig tilstedeværelsen af en hellig kilde, der kan forklare Vorbasses forhistories storhed. 'Udviklingsrådet for Kilden i Vorbasse' er for nylig blevet dannet som en ny katalysator og motor for realiseringen af konceptet. Det markerer Vorbasses nye fortsæt om at drive landsby-entreprenørskab, idet der bestemt ikke mangler foreninger og aktiviteter på linje med det ellers 'normale' i de fleste landsbyer. Dog med den forskel, at driften af det årlige Vorbasse Marked har givet erfaringer med store tiltag og ressourcer til fritidslivet

Ad 4. Hvad kan erhvervsfremmesystemet tilbyde landsbyer som erhvervsaktører eller landsby-entreprenørskab i det hele taget?

Både ud fra teori og praksis har vi indset, at motivationen for landsby-entreprenørskab skal komme fra landsbyerne selv og primært bygges op nedefra. Vi har desuden konstateret, at der i det mindste indtil videre ikke er direkte adgang til støtte hverken i form af rådgivning, service eller finansiell støtte fra det officielle, regionale erhvervsfremmesystem. Adgang til relativt beskedne puljemidler fra Landdistriktspuljen eller LAG-ordningen kan dog evt. ses som et erhvervsfremmetilbud af relevans for landsby-erhverv, ligesom mange kommuner har ansat en landdistriktskoordinator og LAG-ordningen de såkaldte LAG-koordinatorer. Som udgangspunkt har de dog ikke haft til opgave til og må antages kun undtagelsesvist at have forudsætninger for at bidrage til erhvervsfremme i landsbyerne.

Samtidigt er vi blevet overbevist om, at landsby-entreprenørskab fordrer introduktion af stimulerende viden, læring og kompetenceopbygning vel at mærke indlejret i den lokale kontekst. Der forudsættes desuden et kompetent, lokalt styringsnetværk, hvor inddragelse af viden og ressourcer udefra er vigtig, men ikke på bekostning af landsbyens indflydelse og udbytte. At det skal ske i den lokale kontekst og styringsnetværket skal være lokalt styret, skyldes nødvendigheden af opbygning af lokalsamfundets egne kompetencer. Dette taler imod den ofte nærliggende løsning, jf. mange gøremål i landsbyerne rundt om, nemlig at en udefrakommende konsulent eller f.eks. en kommunal landdistriktskoordinator skal spille en central rolle.

Anbefalinger

Hvis landsby-entreprenørskab skal fremmes yderligere, end landsbyerne umiddelbart selv er i stand til inden for de eksisterende rammer og med de eksisterende midler, synes der belæg for at etablere et nyt støttekompleks af foranstaltninger.

- De kan bl.a. handle om motiverende og ideskabende tiltag samt regulær erfarings- og videnformidling f.eks. a la tidligere anbefalinger og på tværs af landsbyer. Det er måske et anliggende for en rejsende højskole, så det kunne foregå i landsbyerne som et led i uddannelsessystemet, der i forvejen er interesseret i at motivere til entreprenørskab på mange niveauer?
- Etablering af offentligt tilgængelige viden-pakker om de forskellige aspekter vedrørende udvikling og realisering af landsby-erhvervsprojekter, f.eks. formidlet på hjemmesider.
- Udvikling og godkendelse af en juridisk/økonomisk organisatorisk konstruktion, som er målrettet landsby-entreprenørskab.
- Etablering af målrettede støtteordninger og evt. tilpasning af eksisterende ordninger, herunder en animerende fond, som landsbyerne kunne søge for at kvalificere sig til at blive landsby-entreprenører.
- Hvad angår konkret etablering af landsby-entreprenørskab kunne man forestille sig udvikling og formidling af den påkrævede viden og erfaring, både gjort virtuelt tilgængelig og formidlet lokalt af et uvildigt rejsehold af rådgivere og coaches i landsby-entreprenørskab. Det betyder også, at de pågældende skal kvalificeres til det.
- Komplekset skal kunne betragtes som offentligt tilgængeligt og forvaltet uafhængigt af politiske interesser og etablerede forvaltninger. Måske handler det om en ny søjle i det regionale erhvervsfremmesystem med tætte forbindelser til kommunernes og LAG-ordningens landdistriktsberedskaber? Der skal under alle omstændigheder være korte afstande og mulighed for tætte bånd mellem aktørerne og de enkelte landsbyer.

Teorier, begreber og indfaldsvinkler

Vi har kunnet finde masser af litteratur og ledetråde, som handler om enten landsbyudvikling eller om entreprenørskab, men det er sporadisk, hvad vi har fundet om landsbyer som entreprenører eller skabere af nye erhverv. I det følgende gengives nogle af de kilder, som alligevel kan bruges som byggesten og inspirere i det videre forløb¹⁰.

Først lægger vi vægten på viden om entreprenørskab sat i forhold til, at det er landsbyer som skal agere. Dernæst ser vi på landsbyer som aktører sat i forhold til, at de skal være entreprenørerne. Da vi desuden er interesseret i omverdenens eller det samfundsmæssige bidrag i form af erhvervsfremme til landsbyer som entreprenører, slutter vi med at afsøge viden om det.

Definitioner

Begrebet *entreprenørskab* anvendes i dette projekt som udtryk for skabelse af nye erhverv. Det træder i stedet for det typisk anvendte 'iværksætter/iværksætteri', fordi vi ønsker et nyt blik end 'manden der ud fra et profitmotiv skaber en ny virksomhed og har vækstambitioner'. Vi vil også lægge vægt på den subjektive dimension – personer og processen – og i mindre grad på resultatet i form af selve virksomheden. Sædvanligvis betragtes entreprenørskab på individniveau (iværksætteren); heri vil det handle om entreprenørskab på et fællesskabsniveau (landsbyen). I udlandet kaldes det bl.a. 'socialt entreprenørskab', 'social enterprise' eller 'community entrepreneurship'. Det må i øvrigt ikke forveksles med det danske 'socialøkonomisk virksomhed', som har et socialpolitisk sigte på hjælp til udsatte målgrupper. Vi har valgt at bruge betegnelsen 'landsby-entreprenørskab' i dansk sammenhæng.

Landsby-entreprenørskab kan resultere i to typer resultater:

1. Landsbyen er primær erhvervsdrivende af en flere økonomiske enheder
2. Landsbyen er sekundær erhvervsdrivende ved at etablere og drive funktioner som ramme om andre, nye erhvervsdrivende, f.eks. et landsby-erhvervshus ('social enterprise')

Begrebet *landsbyer* anvendes som forkortelse for fællesskaber i landsbyer ('community').

Begrebet *erhvervsfremme* handler om det offentlige tilbud til fremme af erhvervsaktivitet heri med sigte på nye erhverv, f.eks. i form af rådgivning, service eller finansiell støtte. Mange kommuner har ansat såkaldte landdistriktskoordinatorer og har etableret en mindre pulje til landsbyprojekter, ligesom en særlig EU-støtteordning (LAG-ordningen) har tilknyttet LAG-koordinatorer. De kan være i berøring med landsbyers erhvervsaktivitet, men i givet fald ad hoc og ikke som et institutionelt tilbud.

Entreprenørskab og landsbyer

Ud fra en traditionel erhvervsøkonomisk tilgang forbindes entreprenørskab eller den oftere anvendte betegnelse 'iværksætter/iværksætteri' som regel med, at initiativtagerens motiv er muligheden for økonomisk gevinst som en 'economic man'. I nyere litteratur understreges det dog også, at entreprenører ofte er drevet af kombinerede motiver, herunder af personlige interesser af mere social og kulturel art kombineret med de økonomiske, se f.eks. Nielsen m.fl. (2018). Uanset de pågældendes motiver forekommer det ikke desto mindre fra systemets side almindeligt at betragte og støtte entrepre-

¹⁰ Projektet har ikke haft som ambition at foretage egentlig teoriudvikling, hvilket til gengæld kunne forekomme særdeles relevant på baggrund af projektets erfaringer.

nørskab alene som en økonomisk aktivitet og dermed uden at se en sammenhæng til de pågældende entreprenørers og deres nye erhvervs sociale og kulturelle virkelighed. Se f.eks. diverse hjemmesider og støtteordninger vedrørende iværksætter-fremme.

Tættest på en bredere forståelse kommer vist begrebet 'hobbyiværksætteri', der f.eks. af SKAT opfattes som drevet af ren interesse og ikke udøves for at tjene penge eller forventes at give overskud. Begrebet 'livsstilsiværksætteri' finder desuden anvendelse af og til som en type iværksætteri men uden en mere klar definition. I forbindelse med den klassiske opfattelse gælder desuden, at der sjældent er blik for betydningen af den stedlige kontekst for entreprenøren, eller snarere at det a priori finder sted, hvor vækstbetingelser er størst som følge af nærhed til marked, viden, fysiske rammer osv. Netop 'vækstiværksætteri' indgår da også i målsætningen for megen erhvervsfremme^{11, 12}.

Heroverfor står imidlertid det faktum, at der rundt omkring dukker andre typer småerhverv op, der kan ses som et led i en modurbaniserings-bølge, hvor nyt entreprenørskab følger med. Det er mikrovirksomheder, der lokaliseres, hvor entreprenørerne gerne vil bo f.eks. for at være tæt på naturen, familien eller være en del af et lokalt miljø, og på stedet ser muligheder for at skabe nye erhverv, se Anderson (2000); Tanvig (2012b). Et kendt dansk eksempel er surferne i Cold Hawaii, hvoriblandt adskillige har startet nye avancerede mikrovirksomheder, men ser man sig omkring, er der mange andre eksempler.

Mange af de nye er ofte usynlige for omverdenen, fordi de ikke ligner de traditionelle virksomheder inden for gamle brancher med mange ansatte og en tydelig fysisk fremtræden. Typisk er de meget små, nogle f.eks. også midlertidigt drevet i kombination med job andetsteds, se Herslund/Tanvig (2012); Tanvig (op ref) og benævnes 'hybrid entrepreneurship' af f.eks. Solesvik (2017). Oftest danner eller indgår de i netværk og mange har deres markeder andre steder end i lokalområdet, hvilket også umiddelbart er med til at gøre dem usynlige i deres eget lokalsamfund¹³.

Inden for den nyere rurale forskning peges på en direkte sammenhæng mellem entreprenørskab og den stedlige kontekst, at 'stedet' altså påvirker forekomsten og arten af entreprenørskab. Anderson (op ref.) bruger betegnelsen 'a peripheral mode of entrepreneurship'. De sammenhænge udfoldes tilsvarende i Korsgaard m.fl. (2015), som viser en forskel på 'entrepreneurship in the rural' og 'rural entrepreneurship'. Fælles faktorer fra disse kilder kan fremhæves: Som regel er entreprenørerne tilflyttede, ressourcestærke mennesker, som ønsker at bo dér pga. herlighed, og som revitaliserer de stedlige ressourcer til erhvervsformål. Ofte er det en genfortolkning af en tidligere

¹¹ www.em.dk/media/13303/redegoerelse-om-erhvervsfremme-og-stoette-2019.pdf

¹² www.regionalt.erhvervsstyrelsen.dk/specialiseret-raadgivning-og-stoette-til-vaekstivaerksaettere

¹³ I forskellige andre lokale undersøgelser er lokale deltagere ofte blevet overrasket, når de har skullet kortlægge forekomsten af lokale erhverv. De har ikke 'set' dem tidligere, både pga. 'manglende' fysisk fremtræden, og fordi ofte falder uden for de klassiske erhvervssektorer eller 'rigtige erhverv'.



Ny virksomhed i nedlagt landbrugsbygning. Foto: Hanne Tanvig

levevej på stedet, men det kan også være en helt ny, der i stedet drager fordel af et inspirerende miljø eller muligheden for et stedligt brand i forbindelse med markedsføring.

I forlængelse heraf har forskning vist, at nye entreprenører i små samfund ganske vist er afhængige af forståelse og moralsk opbakning fra lokalsamfundet, se Bensemann m.fl. (2018); Anderson/Gaddefors (2016); Gaddefors/Anderson (2017), men at de nye entreprenører kan udløse synergi og være med til at udløse en ny bølge af mikroerhvervs-aktiviteter stimuleret af stedlig og social forankring. Forskningen afslører en grundlæggende mekanisme: at sådanne nye erhverv, der opnår lokal opbakning og udløser synergi, bundes i anerkendelse og brug af 'stedlig identitet' m.fl. (op ref.). Hermed forstås den historie, kultur, rødder og forståelse, som knytter sig til stedet, og som (gamle) lokale har på rygmarven. Det er dog den samme dimension, der ofte kan forklare en indbygget modstand mod noget nyt.

Især er det i udenlandsk litteratur, at vi skal møde entreprenørskab på et fællesskabsniveau. Mest almindelige er 'social entrepreneurship' eller 'social enterprise', men Johnstone/Linonais (2014) demonstrerer begrebet 'community entrepreneurship' a la det, som vore landsbyer arbejder med i dette projekt. Her betragtes det som måske den eneste måde at korrigere en afviklingskurs i landsbyer på for dem, som er særligt svært stillet, fordi markedet og staten ikke tilgodeser dem længere. Lokalt må man derfor i fællesskab in-

ducere nye økonomiske tiltag og i øvrigt gøre det ud fra en forståelse om at bruge de stedlige ressourcer, 'place', og at sikre relationer til ude- eller ovenfra kommende ressourcer, herunder markedet, kaldt 'space'.

Tilsvarende findes eksempler på 'social enterprise', der som regel omfatter aktiviteter og midler til fordel for økonomisk aktivitet, der kan understøtte svagt stillede¹⁴. I Danmark har vi det beslægtede begreb 'socialøkonomisk virksomhed'¹⁵.

Det centrale i de pågældende eksempler er, at der sker en sammenkædning af sociale og kulturelle relationer med økonomiske motiver i entreprenørskabet, eller at civilsamfundet arbejder sig ind på markedets og statens domæner.

Skema 3. Forskellige begreber for iværksætter/entreprenørskab.

	Økonomiske motiver +	Sociale/kulturelle motiver +	Sociale/kulturelle og økonomiske motiver
Individniveau	Almindeligt Iværksætteri	Hobbyiværksætteri	
	Vækstiværksætteri	Livsstilsiværksætteri	Livsstilsiværksætteri Integrerende entreprenørskab
Fællesskabsniveau			Socialt entreprenørskab
			Social enterprise/socialøkonomisk virksomhed
			Community entrepreneurship (oversat til landsby-entreprenørskab)

*) Skøn på baggrund af de respektive kilder.

Landsbyer og entreprenørskab

Landsbyer i Danmark har 'altid' været aktive, men som tidligere beskrevet har landsbyaktiviteterne ændret karakter i forhold til samfundets udvikling generelt set, fra andelsbevægelsens tid over den senindustrielle tidsalder med en fremvoksende velfærdsstat til en tidsalder, som hyppigt kaldes den fjerde industrielle revolution med globalisering og digitalisering som motorer. De sammenhænge er beskrevet i Tanvig m.fl. (2016).

Fra at sikre egne eksistensvilkår i landsbyerne ved andelsbevægelsens oprindelse (der var ikke en stat og et marked for dem), til at være fritidsorienterede (staten og markedet sikrede de grundlæggende levevilkår også decentralt), til at efterlade landsbyerne i et 'tomrum', hvor staten trækker sig tilbage og markedet ændrer sig men evt. kan erobres. Man kan stille det op som i skema 4 på næste side.

¹⁴ www.businessdictionary.com/definition/social-enterprise

¹⁵ www.startupsvar.dk/socialoekonomisk-virksomhed

Skema 4. Typiske landsbyaktiviteter i forskellige epoker siden 1850.

Periode, år	Kendetegn	Landsbyaktiviteter
1850-1950	Landbrugssamfundet	Foreningslivets storhedsperiode
	Andelsbevægelsen	Sikre livsfornødenheder
	Arbejde og fritid, bopæl og arbejdssted smeltet sammen	økonomisk, socialt, kulturelt
	Kort radius, hest og de første tog	Idræt
	Lav mobilitet, landsbyen er centrum	
Efter 1950	Opbygning af (den decentrale) velfærdsstat	Fritidsaktiviteter
	Senindustrialisering med decentral industri-udvikling	Idræt
	Arbejde, arbejdssted og fritid, bopæl adskilt	
	Tog, biler og de første fly	
	Øget mobilitet	
Nutid	Globalisering	Fritidsaktiviteter
	Nationalstaten svækkes	
	Centralisering + neoliberalisering	Idræt
	Individualitet	
	Digitalisering, afstandes betydning forsvinder	Puljer/projekter
	Betydning af lokalt entreprenørskab vokser	
	Hypermobilitet og stedsidentitet	Branding

Navnlig er det senindustrialiseringens tidsalder og en veludbygget decentral velfærdsstat, der især synes at være rammen for landsbyernes mange aktiviteter den dag i dag, jf. søgning på mange hjemmesider og en række af de refererede undersøgelser af landsby-aktiviteter. Det er fritidslivet, kulturelle og sociale aktiviteter og evt. forskønnelse, det handler om.

Ikke desto mindre findes der også eksempler på forandringer, hvor aktiviteterne bærer præg af, at civilsamfundet har påtaget sig en ny rolle. Trusler om f.eks. skolelukninger (kommunerne i egenskab af at være den lokale stat) eller tab af f.eks. dagligvarebutikken (markedet) har mange steder ført til, at de lokale borgere har fundet nye løsninger og selv engageret sig i driften af f.eks. dagligvarebutikken. At forskydningerne i rollerne finder sted på flere andre områder, bekræftes af eksempelsamlingen i bilag 2. Her har landsbyfællesskaber taget fat på opgaver som f.eks. sikring af fiskerierhverv, overtagelse og drift af plejehjem, beskæftigelse til udsatte og drift af et hotel. Andre eksempler er en generelt voksende mobilisering i form af lokalråd eller lignende repræsentationer for at få indflydelse på kommunerne og derved at komme tættere på 'staten'. Eller som f.eks. på Fur og i Rødding hvor borgerne og erhvervslivet har ønsket at fremme lokal erhvervsudvikling og derfor ikke har kunnet nøjes med de almindelige landsbyforeninger men etableret såkaldte udviklingsråd med formål og vedtægter, der kan tage erhvervssager op.

Forskydningerne i civilsamfundets deltagelse i samfundsudviklingen hænger sammen med ændrede styringsformer i samfundet. En række forskere har set nærmere på, hvad der karakteriserer den samfundsmæssige styring som følge af den tiltagende globalisering og voksende neoliberalisme¹⁶. Her refereres

¹⁶ Den voksende nationalisme på globalt plan kan føre til ændringer, som vi kun kan gisne om nu. Resultatet kan f.eks. blive en øget statslig styring og reduceret lokal frihed. Tilsvarende kan den globale klimakrise betyde meget for udfoldelse af globaliseringen og f.eks. aflede et behov for en højere grad af lokal selvforsyning og styring.

særligt til Agger (2015); Bang/Hansen (2006); Sørensen/Bang (1999); Sørensen/Torfin (2005).

Først og fremmest konstaterer den forskning, at vi har bevæget os fra en styreform præget af statslig styring og et hierarkisk system, benævnt 'government', fordi udviklingen ikke længere kan reguleres inden for nationalstatens grænser. Her må man opfatte de lokale samfund eller landsbyerne som nederste trin i hierarkiet. I stedet udvikles en styringsform, som i højere grad kan involvere det lokale niveau benævnt 'local governance'. I det format handler politik og styring i videre udstrækning om sager, projekter og handling og ad hoc organiseringer i forhold til de konkrete opgaver.

Forskerne skriver om styringsnetværk, som er sammensat til et givent formål, hvilke i deres karakter umiddelbart bliver horisontale med ligeværdig deltagelse fra forskellige kredse, være sig f.eks. kommune, borgere, virksomheder eller vigtige repræsentanter i øvrigt. I landdistriktssammenhænge kan vi i øvrigt anse de lokale aktionsgrupper i medfør af LAG-ordningen som styringsnetværk.

Selv om 'local governance' og styringsnetværk kunne synes mere demokratisk og lokalt involverende, viser forskernes studier, at det alligevel ikke automatisk er tilfældet. De skriver om muligheden af et udskilningsløb, idet de finder tre grupperinger: 1. Eliteaktivister (relativt få personer), 2. Hverdagsmagere (relativt mange personer), 3. Dem som slet ikke følger med og deltager (mange personer). Eliteaktivisterne er som regel repræsentanter for interesser eller f.eks. foreninger og går ind i arbejdet med hensigter om at få indflydelse og gøre sig gældende. De er oftere skolet, kender spillet og har lange sigtelinjer. Hverdagsmagerne, derimod, går ind i arbejdet, fordi de har direkte personlig interesse i formålet og resultaterne af arbejdet. De har interesse i konkrete og for dem brugbare resultater, hvilket i øvrigt kan være forklaringen på, at mange projektmagere i landsbyerne er animeret af puljer til små og relativt uforpligtende projekter, jf. undersøgelser (op ref.). Forskerne ser da også et stort frafald af sådanne deltagere undervejs i arbejdet med større tiltag. Udskilningsløbet anses for at være kritisk for demokratiet, men det må også anses for at være en risiko for, at større lokale tiltag bliver svære at forankre¹⁷.

Den pågældende forsknings eksempler bygger imidlertid på, at kommunerne deltager, og at eksemplerne (kvarterløft i byer) også har relevans for kommunernes forvaltning og politikområder, herunder den kommunale planlægning. Vi må formode, at de ovenstående udfordringer bliver sat i relief, når landsbyerne alene skal være primus motor dvs. uden tilstedeværelse af kommunerne som evt. initiativtager og fast, institutionel ressource i styringsnetværket.

Agger (op ref.) arbejder med betydningen af lokal institutionel kapacitet, hvor lokalsamfundene er repræsenteret ved både elite- og hverdagsaktivisme. Teorier om institutionel kapacitet forbinder den typisk med at være sammensat af både social (samarbejde), kulturel (normer, identitet), økonomisk

¹⁷ F.eks. et landsby-erhverv som i dette projekt.



Engagerede landsbyfolk. Foto: Hanne Tanvig

(fysiske ressourcer) og politisk (organisering) kapital, se f.eks. Healey m.fl. (2003).

I forlængelse af ovenstående fund kan vi spørge, hvordan landsbyer kan opbygge en institutionel kapacitet og blive i stand til at tage store opgaver op som i dette projekt, uden at være animeret eller mere eller mindre styret af eksterne parter? Kan de i stedet gribe det an helt 'bottom up' eller fra bunden? Det belyser et par mindre studier af landsbyers måder at arbejde og organisere sig på i forhold til de opgaver eller roller, de ønsker at fylde ud.

To danske studier har stillet skarpt på det spørgsmål. Det ene (Tanvig, 2012a) omfattede kortlægning af ti projekter med tydelig lokal effekt, som altså ikke fadede ud, da projektmidlerne var sluppet op. Her blev det klart, at der er tale om tre stadier eller 'modus', og at dem med en gennemslagskraft a la 'den moderne landsby skaber nye erhverv' repræsenterede modus 2 og var på vej til modus 3.

Modus 1 kaldes mobiliseringsfasen, modus 2 kaldes modningsfasen, og modus 3 kaldes professionaliseringsfasen, se mere nedenfor. En pointe er, at landsbyerne skal gennemløbe modus 1 og modus 2 for at kunne nå til modus 3. Men de fleste landsbyers virke synes i øvrigt karakteriseret ved modus 1, hvilket tyder på, at man rundt om ikke automatisk udvikler sig 'opad' og altså styrker sin kapacitet og dermed tager mere forpligtende opgaver op.

Skema 5. Forskellige udviklingstrin.

	Typiske aktiviteter	Typiske deltagere	Typisk organisering
Modus 1 Mobilisering	Små, spontane projekter Sociale og kulturelle arrangementer	Frivillighed Hverdagsmagere (Eliteaktivister)	Enkeltpjekter Almennyttig forening/landsbyråd (Lokalråd)
Modus 2 Modning	<i>Som ovenfor</i> + Lidt større projekter + Lokal udviklingsplan	<i>Som ovenfor</i> + Eliteaktivister + Evt. erhverv	<i>Som ovenfor</i> + Tværgående organisering (paraply)
Modus 3 Professionalisering	<i>Som ovenfor</i> + Langsigtet udviklingsstrategi + Store, forpligtende projekter + Innovation og erhvervsudvikling	<i>Som ovenfor</i> + 'Ansatte'	<i>Som ovenfor</i> + Fællesskabsøkonomisk organisering

I det andet studie undersøgte vi, hvad der kendetegnede landsbyorganiseringer og deres gøremål i en lang række landsbyer i tre kommuner i forskellige dele af landet (Tanvig m.fl. op ref.). Heri blev begrebet 'lokal strategisk kapacitet' foldet ud og brugt som analyseværktøj. 'Lokal strategisk kapacitet' svarer til modus 3, og er inspireret af den neo-endogene tilgang til lokal udvikling, jf. tidligere. Her bruger landsbyerne alle sine kapitaler, de fysiske, sociale, kulturelle, økonomiske og politiske. Netop den politiske kapital rummer organisering og kompetencer til både at kunne samle og drive ny, økonomisk udvikling 'indadtil' og at tiltrække nye ressourcer (viden, penge og magt) udefra.

Det sidstnævnte studie viste, at kun få landsbyer var i nærheden af modus 3, men for mange af de interviewede, som repræsenterede de lokale organiseringer, forekom det heller ikke nærliggende at tænke i den retning: det handlede om 'det gode fritidsliv'. Ret beset havde de færreste viden om, hvordan de var organiseret, og hvilke formål deres organisation skulle indfri. Vi havde på forhånd undersøgt deres organiseringer, bl.a. ved at søge på landsbyernes hjemmesider, og oftest fundet almennyttige foreninger med meget generelt formulerede formål. I flere tilfælde fandt vi desuden, at navnene på deres foreninger og de konkrete aktiviteter ikke virkede synkroniseret. Samme studie demonstrerede på mange måder, at det var modus 1 med uformelle gøremål i fritiden, der var drivværket. Tyngden lå på 'hverdagsmageriet' i de konkrete aktiviteter, evt. garneret med et lokalråd og enkelte 'eliteaktivister', der typisk var ansigtet udadtil f.eks. overfor kommunen.

Vi fandt ligeledes flere eksempler på potentielle udskilningsløb i den refererede forskning. Det kunne f.eks. indebære, at ellers innovative projektforslag med ekstern interesse ikke fik grobund lokalt, fordi lokale folk i bred almindelighed ikke kunne identificere sig med frontkæmperen og/eller følte sig (tilstrækkeligt) involveret og formentlig ikke kunne se nytteværdien heller. Opbygning af institutionel kapacitet afhænger altså også af det 'menneskelige element' og subjektivt bestemte motiver for evt. at deltage i den lokale udvikling. I særdeleshed må vi med baggrund i det ovenstående forvente, at skabelse af lokale erhverv i fællesskab stiller denne menneskelige faktor på en stor prøve, og at den kan blive en springende forudsætning, hvis man ikke tager det i ed undervejs. Inspiration fra flere af de ovenfor refererede studier og kilder kan føre til nedenstående sammenfatning.

Skema 6. Forskellige motiver for deltagelse.

	Opgaver primært af personlig betydning (relativt uforpligtende)	Opgaver primært af betydning for fællesskabet (relativt uforpligtende)	Opgaver primært af betydning for fællesskabet (forpligtende), f.eks. erhvervsudvikling
Ikke erklærede erhvervsformål			
Hverdagsmager	*	(*)	
Eliteaktivist		*	(*)
Erhvervsrettet			
Individuel entreprenør	*		
Social entreprenør 'Community' entreprenørskab eller deltagelse i landsby-entreprenørskab		(*)	*

*) Skøn på baggrund af de respektive kilder.

Der er tale om teoretiske begreber, hvor der i praksis utvivlsomt er tale om forskellige grader af overlap mellem elitaktivister og sociale entreprenører eller 'landsby-entreprenørskab, især når landsbyernes aktiviteter ligger inden for modus 2 eller 3.

At betydningen af personers særlige engagement og deres funktioner i landsby-entreprenørskab er afgørende, har de tidligere nævnte danske studier vist. Flere af eksemplerne i bilag 2 kan tilsvarende adresseres til den slags entreprenører. De kunne oprindeligt virke som individuelle entreprenører eller eliteaktivister, men de har transformeret sig, fra modus 1 og frem, idet deres roller har ændret karakter. De kan fortsat anses for en slags galionsfigur eller chefideolog, men er ikke solister og indgår i stedet i en slags kollektiv ledelse eller lokale styringsnetværk, f.eks. nye udviklingsråd, og dermed sikring af forankring eller mindsning af risikoen for det tidligere beskrevne udskilningsløb ('dem og os', eller eliteaktivister kontra hverdagsmagere eller de passive). Vi kan f.eks. trække tråde til Fur, Læsø, Rødding og Thorup Strand.

Regional erhvervsfremme – landsbyer som entreprenører

I litteraturen findes en masse bidrag om, hvordan erhvervsfremmesystemet har fungeret og har været indrettet. Her er vi særligt interesseret i 'regional erhvervsfremme' og dermed af mulig relevans for nye erhverv i landsbyer og landsbyer som aktører. Vi har valgt at se bort fra støttesystemet omkring landbruget, som kun i beskedent omfang henvender sig til landsbysamfundene nu om dage¹⁸. Nedenstående bygger på observationer fra sidelinjen gennem mange år.

Set hen over en lang periode har regional erhvervsfremme ændret karakter men aldrig været målrettet landsbyers udvikling. Indirekte har den naturlig-

¹⁸ For år tilbage var det mere naturligt at koble landsbyudvikling til landbrugspolitik afspejlet ved, at EU's støtteordninger til landdistriktsudvikling var placeret i Landbrugs- eller Fødevarerministerier. I dag skal vi til Erhvervsministeriet for f.eks. at finde LAG'ordningen.

vis haft betydning i de tilfælde, hvor støttede erhverv 'tilfældigvis' har haft adresse i en landsby. En storhedsperiode fandt sted i forbindelse med egnsudviklingspolitikken og dens støtteordninger (gennem 60'erne og 70'erne).

Der var tale om direkte økonomisk støtte til udflytning af erhverv til udviklingsområder og fandt sted i en tid, hvor decentral udvikling var tilstræbt f.eks. via landsplanlægning. I 1970 blev det bl.a. udmøntet i en kommunalreform med en række følgereformer. Da blev den kommunale sektor styrket og decentralt udviklet til et administrativt, infrastrukturelt grundlag, så udvikling kunne ske alle vegne og med mange nye offentlige arbejdspladser og funktioner til følge. I den periode blev det også almindeligt i de fleste kommuner at oprette uafhængige lokale erhvervschefer og -kontorer, som skulle tiltrække de nye ressourcer og skabe et attraktivt lokalt erhvervsmiljø.

Med tiden skiftede den regionale erhvervspolitik karakter til mere at handle om service for virksomhederne frem for direkte national støtte, udbudt af et udviklingsfremmende system på regionalt niveau bl.a. i forbindelse med amterne og andre decentrale, offentlige enheder. Desuden kom formidling af EU's Strukturfonde til at stå centralt. I den periode blev den lokale erhvervsservice ofte gjort mere 'kommunal', og mange steder gik flere kommuner sammen om en fælles enhed, der f.eks. kunne operere i Bruxelles på vegne af kommunernes erhverv.

I 2007 blev den regionale også ændret i forbindelse med nedlæggelsen af amterne og dannelse af storkommunerne samt de nye regioner via Strukturreformen. De nye regioner skulle udarbejde regionale udviklingsstrategier, ikke at forveksle med bindende planlægning, og stå til rådighed for de nye, selvstændige Regionale Vækstfora sammensat af eksterne interessenter især fra erhvervslivet. De skulle bl.a. lægge linjer for EU's Regionalfond. Samtidigt blev der etableret såkaldte Regionale Væksthuse til brug for virksomhederne, men parallelt hermed blev det almindeligt, at kommuner i fællesskab oprettede deres egne tværkommunale erhvervshuse.

For få år siden rejste sig en kritik af hele erhvervsfremmesystemet for at være for kompliceret med mange forskellige og ukoordinerede indgange, overlap og et væld af tilbud, programmer og ordninger, som virksomhederne ikke kunne overskue. Regeringen fandt det nødvendigt at gøre systemet mere enstrengt, gennemskueligt og ensartet i hele landet, hvilket resulterede i en lov om erhvervsfremme med virkning fra 2019¹⁹. Systemet er nu opbygget med en national erhvervsfremmebestyrelse, der udstikker rammerne, og seks erhvervshuse med et par filialer rundt om, der udfylder de 'regionale kapitler', men hvor kommunerne også har indflydelse via resultatkontrakter og lokale bestyrelser, idet kommunerne finansierer husene. De Regionale Vækstfora blev nedlagt ved samme lejlighed.

Hermed blev også de 'frivillige' tværkommunale erhvervsorganiseringer overflødige, men der lægges fortsat op til, at de enkelte kommuner har tilbud om lokal erhvervsfremme i forbindelse med grundlæggende rådgivning

¹⁹ www.em.dk/nyhedsarkiv/2018/december/et-nyt-og-staerkt-erhvervsfremmesystem-gaar-i-luften/

til f.eks. før-start virksomhed, mens specialiseret rådgivning f.eks. til 'modne' iværksættere og vækstvirksomhed skal foregå i erhvervshusene²⁰.

Ved et hurtigt blik på Erhvervshus Sydjyllands hjemmeside²¹ har man to indgange for virksomheder: sparring og projektilbud. Med projektilbud forstås, at erhvervshuset f.eks. kan stå i spidsen for større målrettede tiltag, som de enkelte virksomheder kan blive en del af. Et blik på Billund Erhvervsfremme viser, at det er en selvstændig forening i et samarbejde med kommunen, hvor der gives bistand til 'bosætning', 'iværksætter', 'virksomhed' og 'turisme', og ser vi på 'iværksætter' er formuleringerne afholdt i generelle vendinger, eller handler om sparring og ideudvikling²².

Hvad angår økonomiske støtteordninger, som i skrivende stund kan ses på Erhvervsstyrelsens hjemmeside (link), findes tilbud til iværksættere, men i givet fald til 'modne' iværksættere, til særlige events og til udvikling af rådgivningstilbud og -systemet. Af relevans for landsbyerne står tilbage den nationale Landdistriktspuljen og LAG-ordningen med hver deres betingelser, f.eks. relativt beskedne beløb og vekslende temaer²³.

I diverse søgninger er vi altså ikke stødt på 'landdistrikter', 'landsbyer' eller for den sags skyld en dansk pendant til 'community entrepreneurship'. Når bortses fra de to ovenfor nævnte økonomiske støtteordninger, har den regionale erhvervsfremme således en blind plet overfor entreprenørskab i landsbyer. Til understregning blev det bekræftet i forbindelse med direkte telefoniske forespørgsler, hvor de centrale aktører nærmest ikke forstod spørgsmålet om, hvorvidt der fandtes støtteordninger til fordel for landsbyfællesskabers erhverv²⁴.

Et tilsvarende mismatch mellem erhvervsfremmesystemet og etablering af nye erhverv i et antal forskellige lokalsamfund i udkantsområder fremgik af en række interviews med de nye entreprenører (interviews som led i forberedelser til projektet; Tanvig, 2012b). I gentagne tilfælde meddelte interviewpersoner, at de ikke havde brugt det lokale eller regionale erhvervsfremmesystem, som de i øvrigt opfattede som 'Kommunens'. De troede ikke på dets relevans for dem. Som en person gav udtryk for: "Det er ikke skabt til os". I stedet trak de på deres egne netværk, hvis der var behov, eller som én meddelte: "Hvis vi ikke selv kan opsøge den fornødne viden og hjælp i vores netværk, klarer vi os ikke".

Logikken i systemet om, hvem det henvender sig til, afspejler den generelle rollefordeling i samfundet: det er det 'rigtige', private erhvervsliv. Det matcher også det forhold, at der ikke synes at være direkte anvendelige, godkendte juridisk/økonomiske konstruktioner til 'landsby-entreprenørskab' og

²⁰ www.kl.dk/nyheder/center-for-vaekst-og-beskaeftigelse/erhvervsudvikling/2019/februar/ny-rammeaftale-om-danmarks-erhvervshuse/

²¹ www.ehsyd.dk

²² www.billunderhvervsfremme.dk

²³ www.livogland.dk/puljer-stoetteordninger

²⁴ Oplevelser i forbindelse med forundersøgelse gennemført af Kirsten Malling Olsen, MallingO, der siden blev yderligere bestyrket ved egne henvendelser som led i forberedelser af selve kurset i projektet.

'landsby-erhverv', jf. Tanvig m.fl. (2016). Som tidligere skrevet er landsbyorganiseringer som regel blevet til almennyttige foreninger, men den løsning er ikke hensigtsmæssig ved drift af større økonomiske opgaver, som landsbyerhvervsprojekter vil forudsætte. I ovennævnte kilde har vi peget på muligheden af at stykke forskellige organisationsformer sammen, f.eks. med en almennyttig forening som fælles udviklingsenhed og de enkelte erhvervsprojekter skilt ud i eget regi og forbundet gennem et personbaseret, tillidsbaseret samarbejde.²⁵

Fraværet af et relevant og åbenbart anvendeligt offentligt, regionalt erhvervsfremmetilbud til nye erhverv i landsbyer, har fået nogle lokalsamfund til selv at organisere tilbud om erhvervsrådgivning og assistance i øvrigt. F.eks. på Fur og i Rødding har man dannet et netværk af lokale folk og erhvervsdrivende, som står til rådighed efter behov. Igennem deres vedtægter for og sammensætningen af bestyrelserne i Udviklingsrådene og de øvrige lokale organiseringer samt lokal mødeaktivitet og fællesarrangementer, er det desuden tilstræbt at sikre relationer mellem og fælles fodslag for de mange enheder.

Som tidligere anført, kan man fristes til at anse 'social entreprise' og 'community entrepreneurship' for at træde ind i stedet.

Ledetråde

Det ovenstående afslører mange forhold, som vi skal være forberedte på og kunne bearbejde og evt. finde løsninger på i det videre arbejde i projektet. Når vi skal besvare projektets hovedspørgsmål, har vi f.eks. fået nedenstående ledetråde:

Hvordan vil landsbyerne gribe den nye rolle som erhvervsaktør an (landsby-entreprenørskab), og hvilke udfordringer opstår der?

- Vi vil antageligt møde en nysgerrig og blandet personkreds med skeptikere imellem og opleve et frafald
- Der bliver antageligt tale om en krævende lærings- og modningsproces og behov for et særligt styringsnetværk

Hvad skal der lægges vægt på i det konkrete arbejde med landsby-erhvervsprojekter, og hvordan kan en arbejdsproces tilrettelægges og udfordringer overvindes?

- Stedlige og identitetsskabende ressourcer eller værdier skal antageligt i fokus for at samle og sikre deltagelse og resultater
- Arbejdsprocessen skal antageligt tilrettelægges, så den bedst muligt kan indlejres lokalt og samtidigt få et langsigtet og strategisk orienteret perspektiv

²⁵ Den konstruktion, som synes at ligge tættest på et fællesskabsøkonomisk projekt, nemlig a.m.b.a. (andelsselskab med begrænset ansvar), indgår i øvrigt typisk ikke i oversigter over virksomhedsformer på erhvervsfremmeinstansernes hjemmesider, se f.eks. www.virksomhedsguiden.dk/erhvervsfremme/content/artikler/virksomhedsformer/overblik_over_virksomhedsformer/

Hvad kan erhvervsfremmesystemet tilbyde landsby-erhvervsprojekter og landsby-entreprenørskab i det hele taget?

- Erhvervsfremmesystemets logik viser, at der ikke er 'lavthængende frugter' for landsbyerne at plukke, og bortset fra muligheder fra økonomisk bistand fra små puljer må det antages, at evt. 'støtte' i det hele taget skal opnås ad andre kanaler, som landsbyerne i givet fald selv må finde



En unik stedlig ressource. Foto: Hanne Tanvig

Deltagende landsbyer og det planlagte forløb

I det følgende vi litteraturen (teorien) og erfaringerne fra tidligere beslægtede projekter blevet bearbejdet og omsat til et koncept i form af en slags kursus eller læringsforløb, der i første omgang skulle afprøves i to udvalgte landsbyer.

Deltagende landsbyer

Af ressourcehensyn måtte vi 'nøjes' med to deltagende landsbyer, der gerne skulle opfattes som 'almindelige' landsbyer. Til gengæld gav det ikke mening at søge repræsentativitet, for hvad definerer præcist en landsby nu om dage, og med hvilke indikatorer skulle vi kunne 'måle' to kandidater op imod den mangfoldighed, som landsbyer trods alt udgør?

De to endte med at blive Brylle på Fyn og Vorbasse i Midtjylland, som blev fundet efter en længere udvælgelsesproces:

- Landdistrikternes Fællesråd udsendte en elektronisk nyhedsmail til hele sit omfattende netværk om projektet, og om at interesserede landsbyer kunne ansøge om at blive blandt de udvalgte, samt at de skulle være indstillet på en omfattende indsats. I ansøgningen skulle ansøgerne gøre rede for f.eks. 'hvem landsbyen var', 'hvad de ville opnå ved at deltage' og 'hvem der ville være deltagere i en arbejdsgruppe'.
- Efter fristens udløb og en reminder var der indkommet 13 ansøgninger overvejende fra Fyn og Jylland. Mange ansøgninger kom fra lokalråd, nogle fra klynge-samarbejder og et par fra erhvervsforeninger.
- Vi måtte frasortere klynge-samarbejdsansøgerne og dem fra erhvervsforeningerne, fordi vores målgruppe var 'en landsby'. Blandt de tilbageværende udvalgte en repræsentant fra Landdistrikternes Fællesråd og projektlederen to landsbyer, som vi mente kunne leve op til rollen som repræsentanter for almindelige landsbyer, og som havde godtgjort en interesse for at efterleve projektets formål og stille med den fornødne kapacitet.
- De to landsbyer blev herefter inviteret til et nærmere informations- og planlægningsmøde med idebaggrund og eksempler (fra Rødding i Salling) samt en detaljeret gennemgang af det planlagte forløb. Et formål med mødet var at afstemme forventninger, herunder at landsbyernes arbejdsgruppe skulle være sammensat til og indforstået med de givne vilkår, at det ville blive et længere forløb samt udpege en tovholder, som ville lægge særligt mange kræfter i opgaven som projektlederens forlængede arm til arbejdsgruppen²⁶. Man kunne nu trække sig ud, hvilket den ene af landsbyerne gjorde. I stedet kom en tredje kandidat ind i øvrigt fra det samme område.

²⁶ Fra starten var det således meningen, at projektlederen kun lejlighedsvis skulle deltage i de lokale møder, f.eks. ved borgermøder, og at flere i forvejen planlagte faglige arrangementer i form af temadage, skulle foregå med begge landsbyers deltagelse i fællesskab. Derfor var tovholderens rolle af stor betydning, indadtil ift. gruppen og udadtil ift. projektlederen.

Eftertanker

Antallet af ansøgninger om at komme i betragtning som deltagende landsby var ikke så stort som forventet, men vi fik gode ansøgninger. Når der ikke indkom flere, kan det have flere grunde, f.eks. at landsbyerne ikke var motiveret, at tidshorisont og formkrav for at komme i betragtning var for snæver, eller at mediet nyhedsmails fra Landdistrikternes Fællesråd, ikke nåede ud til så mange landsbyer endda. Frafaldet af en landsby i starten, og en landsby som senere måtte kapitulere og starte forfra, kunne givetvis have været forebygget, såfremt vi havde lært landsbyernes kapacitet bedre at kende, før vi udvalgte dem (fra papiret). Vi havde altså ikke set, at de ikke var i modus 2 eller på vej til 3²⁷.

Brylle i korte træk

Brylle er en landsby med kort afstand til Odense, hvilket også er med til at give den præg af forstad med relativt mange bosiddende børnefamilier. Den store udpendling fra sognet i sit hele afspejler dette, jf. nedenstående tabel. Statistikken viser i øvrigt en tendens til stagnerede befolkningsudvikling de senere år, med vækst i Brylle by frem til 2015. Målt i sognet under et falder befolkningstallet efter 2015, hvilket kan tilskrives fraflytning (bortset fra i 2018). Tidligere var der flere lokale arbejdspladser. Oplysninger fra CVR-registret tyder på, at ikke umiddelbart er ret mange nye på vej. I landsbyen findes enkelte daglige funktioner og flere aktive foreninger.

Tabel 1. Befolkning i Brylle Sogn og Brylle by pr. 1. januar.

	2000	2010	2015	2019
Brylle Sogn	1638	1616	1689	1666
Brylle By		1184	1241	1239

Danmarks Statistik, Statistikbanken

Tabel 2. Befolkningens uddannelser (15 år+, højst fuldførte) i %, Brylle Sogn 2019.

Grundskole	26,5
Erhvervsfaglige uddannelser	42,6
Korte lange vid. Uddannelser	5,0
Mellemlange vid. Uddannelser	16,6
Lange vid. uddannelser	3,4
Resten	5,9
% i alt	100
I alt	1338

Danmarks Statistik, Statistikbanken

Tabel 3. Befolkningen bevægelser, Brylle Sogn.

	2015	2016	2017	2018
Fødselsoverskud	+4	+7	+15	+5
Nettotilflyttede	-16	-18	-31	+11

Danmarks Statistik, Statistikbanken

Tabel 4. Pendling, Brylle Sogn, pr. nov.

	2016	2017	2018
Ind	281	274	268
Ud	659	683	663

Danmarks Statistik, Statistikbanken

²⁷ Undervurdering af det forhold, skulle så gentage sig, se senere.

Vorbasse i korte træk

I de senere år er Vorbasse by vokset mens der i sognet er tale om et fald i befolkningstallet. Både det negative fødselsoverskud og en større fra- end tilflytning til sognet under et tyder samtidigt på en relativt høj befolkningsalder og lav udskiftning. Mange af de erhvervsaktive har ikke taget en uddannelse efter almindelig skolegang eller har taget en erhvervsuddannelse.

Beliggenheden tæt på Billunds og Grindsteds mange arbejdspladser kan aflæses i form af den store og stigende udpendling fra Vorbasse Sogn. Førhen var der flere lokale arbejdspladser end nu, og CVR-registeret viser ikke tegn på tilkomst af mange nye lokale virksomheder.

I Vorbasse findes en del services og funktioner samt et rigt foreningsliv, hvor ikke mindst Vorbasse Marked har betydning.

I bilag 4 findes Vorbasses baggrundsanalyse.

Tabel 5. Antal indbyggere, Vorbasse Sogn og Vorbasse by pr. 1. januar.

	2000	2010	2015	2019
Vorbasse Sogn	2154	2201	2144	2107
Vorbasse By		1241	1278	1284

Danmarks Statistik, Statistikbanken

Tabel 6. Befolkningens uddannelser (15 år+, højest fuldførte) i %, Vorbasse Sogn 2019.

Grundskole	39,50
Erhvervsfaglige uddannelser	36,70
Korte lange vid. Uddannelser	3,40
Mellemlange vid. Uddannelser	10,90
Lange vid. uddannelser	2,00
Resten	9,25
% I alt	100,00
I alt	1527,00

Danmarks Statistik, Statistikbanken

Tabel 7. Befolkningen bevægelser, Vorbasse Sogn.

	2015	2016	2017	2018
Fødselsoverskud	-10	-12	-11	-11
Nettotilflyttede	+44	-38	-50	-23

Danmarks Statistik, Statistikbanken

Tabel 8. Pendling, Vorbasse Sogn, pr. nov.

	2016	2017	2018
Ind	229	253	218
Ud	666	673	685

Danmarks Statistik, Statistikbanken

Dannelse af arbejdsgrupperne

Det blev fra starten pointeret, at arbejdsgrupperne gerne skulle være sammensat af personer, som personligt kunne støtte formålet med projektet, ville bidrage aktivt i det krævende forløb og ikke (primært) deltog som repræsentant for bestående foreninger o.l. Dermed tilstræbte vi at sammensætte et styringsnetværk, som ikke først og fremmest arbejdede for hverdagsmageri eller var 'rene' eliteaktivister, samt at der var en erhvervsmæssig observans. Ansøgerne skulle så selv finde de pågældende personer.

I Brylle valgte de tre oprindelige ansøgere at udvide gruppen, så den kom til at bestå af fem personer. Fire var yngre, veluddannede kvinder, der i forvejen var lokale ildsjæle og som havde personlige forbindelser til erhvervsdrift, f.eks. ved at de selv eller deres mænd var virksomhedsejere. Den femte var formand for lokalrådet, engageret i mange lokale aktiviteter og foreninger, tidligere lokal politiker og selvstændigt erhvervsdrivende. Som gennemgående tovholder valgte de en af kvinderne. Efter en kortere periode meddelte et af gruppens medlemmer, at da hun 'ikke kunne se sig selv' i det lokale projekt, ville hun trække sig ud.

Arbejdsgruppen i Vorbasse blev større, idet den startede med at bestå af tretten personer, hvoraf de fleste i forvejen var aktive i forskellige lokale foreninger, herunder i lokalrådet, og mange havde rod i erhvervslivet. Flere har eller har haft tilknytning til kommunalpolitik. Blandt deltagerne fra starten var fire kvinder. Som tovholder udpegede gruppen en, som dog relativt kort efter projektets start meldte forfald. Gruppen blev ligeledes reduceret med henvisning til mangel på tid og interesse i at deltage i forløbet. Til gengæld kom nye interesserede til senere, så gruppen i skrivende stund består af en kerne på syv personer samt to ressourcepersoner på sidelinjen. Mænd var og er i klart overtal.

Eftertanker

Ideelt set skulle vi have præciseret en sammensætning af en arbejdsgruppe (styringsnetværk) til formålet, hvilket flere af ansøgerne faktisk også ytrede ønske om. Vi havde alene peget på, at det skulle være interesserede ressourcepersoner og heriblandt folk med en vis erhvervsindsigt.

Den lokale 'kulturelle' virkelighed og behovet for forankring skulle imidlertid vægtes højt, hvor en udpegning udefra (af os) formentlig heller ikke ville befordre behovet for tillid. Vi kunne dog have stillet et krav om gruppestørrelse i stedet for at have to så forskellige størrelse grupper.

Det planlagte forløb for landsby-deltagerne

Der var afsat ca. 1 år til forløbet, som bestod af to hovedelementer:

- Udarbejdelse af en baggrundsanalyse med indkredsning af særlige stedlige værdier ledsaget af ideer til erhvervsprojekter samt valg af ide (for at kunne bygge på stedsidentitet og agere strategisk frem for de umiddelbare projekter).

- Projektudvikling fra idé til realiserbarhed, afsluttet med en forretningsplan (for at kunne forankre projektet og få økonomisk udbytte til fordel for landsbyen)

Det meste af arbejdet skulle foregå lokalt, fordi vi vidste, at en almindelig kursusform ikke ville egne sig ved dels at gøre arbejdet for teoretisk eller fjernt og dels at være med til at fremme det latente udskilningsløb i forhold til landsbyen i øvrigt.

Løbende var der adgang til vejledning og input via projektlederen, som også kunne træde til lokalt i tilfælde af behov. Til grupperne var der desuden udformet den tidligere omtalte eksempelsamling, ligesom der f.eks. var udarbejdet oversigter over relevante kilder til rådgivning og projektudviklingsarbejde.

Undervejs var der indlagt enkelte temadage for landsbyerne i fællesskab, typisk når der var tale om 'obligatoriske' emner i et projektforløb og tidsmæssigt placeret, hvor landsbyerne også formodedes at kunne få udbytte af erfaringsudveksling. Emnerne var f.eks.:

- Erfaringer og inspiration udefra
- Krav til en forretningsplan
- Støtteordninger og erhvervsfremme
- Kommunikation

Undervejs skulle grupperne desuden involvere lokalsamfundet i form af borgermøder el. lign. Et skulle finde sted midtvejs for at drøfte valget af idé til erhvervsprojekt og et til slut ved præsentation og videre drøftelse med henblik på forankring af det færdigt planlagte erhvervsprojekt.

Skema 7. Det planlagte arbejdsforløb.

Opgaver/mdr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ide- og analysefase, valg af ide	*	*	*	*	*	*						
Borgermøder					*							*
Fra ide til forretningsplan						*	*	*	*	*	*	*
Temadage			*		*			*			*	

Herefter skulle landsbyen gerne fortsætte med at føre det forberedte erhvervsprojekt ud i livet, mens projektlederen skulle bruge resten af projektperioden til at opsamle alle (hoved)projektets resultater, evt. korrigere metoden, og udforme den drejebog, som ville kunne bruges af andre landsbyer og i forbindelse med erhvervsfremme på området.

Som tidligere antydte kom det til at gå anderledes med processen i landsbyerne. Dette bliver uddybet senere.

Landsbyernes arbejde og resultater med at udvikle nye erhverv

Det planlagte forløb blev ikke fulgt, idet den tænkte, systematiske kadence i det lokale arbejde fra idé til færdig projektbeskrivelse med forretningsplan viste sig at være vanskelig at holde. Vi havde forestillet os et forløb, der fulgte den 'almindelige' gang i projektudvikling som beskrevet i håndbøger, se f.eks. Realdania (2014), eller som punkter til en forretningsplan, se f.eks. www.startvaekst.dk.

Ved dette projekts slutning er man i Brylle startet på et nyt erhvervsprojekt med en anden tilgang, mens man i Vorbasse trods alt er kommet tættere på et konkret resultat i medfør af projektets plan. Det handler om et omfattende oplevelsesøkonomisk koncept med en vifte af erhvervsprojekter og afledte aktiviteter. Her er det oprindeligt planlagte, afsluttende borgermøde erstattet med en stiftende generalforsamling for et nyt udviklingsråd, der skal stå i spidsen for realiseringen af konceptet.

Brylles erhvervsprojekt – 'Erhvervsnetværk Brylle'

Arbejdsgruppen i Brylle besluttede forholdsvis hurtigt, at en ledig erhvervsbygning skulle være i centrum for deres erhvervsprojekt, bl.a. fordi bygningen og beliggenheden har symbolsk betydning i landsbyen, for her mødtes folk tidligere. Bygningen havde fået en ny ejer, som var i færd med at indrette en del af den til boligformål, men gruppen fandt det alligevel relevant at leje resten. Der skulle indrettes faciliteter til et mødested for erhvervsdrivende med henblik på opbygning af netværk og afvikling af relevante arrangementer, ligesom der skulle være en cafe, der også kunne tiltrække Brylles borgere i almindelighed. Evt. kunne der blive mulighed for et mindre erhvervslejemål og plads til arbejdsstationer.

Gruppen droppede dog den idé, bl.a. fordi den ikke kunne overskue perspektivet med cafeen, der samtidigt var den, som skulle generere indtægter. Motivationen smuldrede i det hele taget og et par af deltagerne havde private forhindringer. Efter en pause har de fire i arbejdsgruppen i stedet startet Erhvervsnetværk Brylle, hvilket kom sig af, at de fire personligt, som kommende eller nye, små erhvervsdrivende, havde fundet behov for at mødes med ligestillede og lære af hinanden.

Der var ikke lagt op til et på forhånd defineret formål og en plan for det ny-stiftede netværk, som altså skulle gro nedefra med form og indhold afstemt efter interesse. Initiativtagerne blev overraskede over tilslutningen. Der har fundet tre-fire møder sted siden start med en deltagerkreds svingende fra tyve til ni personer, og flere har meldt deres interesse. Nedenstående er en citeret status for arbejdet fra en af initiativtagerne:

"Vi har talt os ind på, at formålet skal være at styrke virksomhederne og erhvervslivet i Brylle og skabe et godt grundlag for at drive virksomhed i byen.

Det vil vi gøre både på møderne, hvor vi kan inspirere og hjælpe hinanden med problemstillinger – f.eks. snakkede vi om, at alle på forhånd gerne må forberede et spørgsmål, så vi kan drage nytte af hinandens kompetencer, eller komme med et fif. Vi ønsker også at lave 'temaaftener', hvor vi får nogen til at fortælle om et bestemt tema – det første bliver facebookannoncering. Herudover ønsker vi også at netværket kan være med til at promovere virksomhederne og Brylle udadtil – i starten ved at vi skal have lavet en facebookside til netværket, som kan bruges til præsentation af virksomhederne og af selve netværket", citat fra interview med en af initiativtagerne. "Vi bruger en del tid på at lære hinanden at kende og skabe tillid her i starten – så der er også en del "løs" snak til møderne. Men et par konkrete eksempler på, hvad vi snakkede om i mandags, kan være:

- MobilePay: må man modtage betaling på sin private MobilePay? Og i så fald, hvordan bogføres det?
- Hvilke fordele og ulemper er der ved forskellige regnskabsprogrammer? Her blev der også givet et tip om, at NN (red.) afholder en workshop i Odense, hvor man kan lære noget om bogføring og deres system.
- Behov/ønske om erhvervslokaler i Brylle. Både til værksteder og kontorplads. Har vi et behov for faste kontorpladser eller flyverpladser her?
- Tip om hvordan man opnår større eksponering på LinkedIn ved at opdatere/redigere i et opslag fremfor at lave et nyt.
- Åben By arrangementet d. 14. september: hvem af os deltager, gode råd/ idéer til stand, konkurrencer osv.

Selvom det er os fire fra "Den moderne landsby"-gruppen, som har taget initiativ til at starte netværket, lægger vi meget op til, at netværket skal formes af dem, som deltager på møderne. Vi skiftes til at indkalde til møde/reklamere på Facebook og være ordstyrer. De forskellige opgaver, som dukker op (f.eks. lave en Facebook-side eller skrive noget tekst, der beskriver netværket) løses af dem, som melder sig frivilligt. Nu var det vores 3. møde, og vi synes efterhånden, at vi kan mærke, at der er flere andre som så småt også tager 'ejerskab' for netværket.

Oprindeligt havde vi talt om at mødes hver 2. måned, men vi har øget frekvensen til hver 4.-5. uge, for at vi bedre kan lære hinanden at kende. Desuden veksler vi mellem af afholde mødet man-, tirs-, ons-, eller torsdag aften, da flere har aftenarbejde, på den måde går der heller ikke så lang tid imellem møderne, hvis man er forhindret i at deltage en enkelt gang".

I en tidligere samtale med to af initiativtagerne blev det desuden uddybet, at et Brylle Erhvervsnetværk i stedet for det kommunalt initierede netværk, har sin styrke i forbindelse med nærhed, lokalt fællesskab og en Brylle-kultur, der både kan styre indadtil og tiltrække opmærksomhed over for Brylle som et miljø udadtil.

Vorbasses erhvervsprojekt – 'Kilden i Vorbasse'

Den store arbejdsgruppe fandt forholdsvis hurtigt to temaer. Det ene var, at landsbyen skulle blive ejer af en tom og centralt beliggende bygning af høj

standard, som kunne tiltrække erhvervsaktiviteter, ligesom i Brylle inspireret af et eksempel fra landsbyen Rødding. Den store bygning kunne bl.a. blive til et iværksætterhus og et mødested for landsbyens beboere, og hvor den tomme bygning sendte signaler om en afmattet landsby, kunne nyt liv ændre dens signalværdi. Det andet handlede om vand fra Vorbasse.

Fra midten af halvfjerdserne og i de følgende godt ti år blev der gjort enestående fund i landsbyens udkant. Det viste sig, at Vorbasse i jernalderen og vikingetiden har spillet i en liga med Jelling og Ribe som et betydningsfuldt bosted og trafikalt knudepunkt. En hellig kilde har haft stor betydning og bl.a. også dannet baggrunden for Vorbasse Marked. At tappe og sælge vand fra Vorbasse med Vorbasse-fortællinger måtte kunne blive en erhvervsaktivitet, som også kunne sprede viden om Vorbasse.

Evt. overtagelse af den ledige bygning er siden blev sat på stand by, men gruppen har været i forhandlinger med ejerne. I mellemtiden er det besluttet, at den centralt beliggende bygning skal overtages af en nabovirksomhed, hvilket betyder, at den dermed ledige og mindre bygning evt. kan komme i spil senere. Gruppen forestiller sig, at det bliver muligt at rejse midler i form af folkeaktier til køb af bygningen, men den økonomiske sikring af driften vil afhænge af lejeindtægter og andre indtægter, som på det foreliggende grundlag er svært at dokumentere mulighed for at opnå. Der har været mange ideer til, hvad huset kunne rumme, og hvem der kunne have glæde af det. Nu hælder gruppen mest til, at huset senere kan indgå i det andet projekt *Kilden i Vorbasse*.

Efter nærmere drøftelser tog 'vandprojektet' en drejning forholdsvis hurtigt i forløbet. Fra at Vorbasse-vand skulle tappes og sendes til emballering andetsteds, distribueres og sættes på hylderne rundt om, skulle det være 'kunderne', der kom til Vorbasse. Vorbasse-vand skulle blive en del af et oplevelsessøkonomisk erhvervsprojekt, med kilden som spydspids for en levende genfortælling af Vorbasses enestående historie. Drejningen af perspektivet var stærkt inspireret af Læsø Sydesalt, der er et eksempel på betydningen af teoriernes påpegning af kultur og stedsidentitet som driver for fælles projekter 'nedefra'. Læsø Sydesalt er den levende genfortælling i skala 1:1 med adgang til saltsydning og salg af saltet i fokus, og med flere end 50.000 besøgende om året og efterhånden salg af salt alle steder: Det har skabt mange arbejdspladser, og bredt sig som ringe i vandet til f.eks. Læsø Kur og brandet Læsø.



Logoet for Kilden i Vorbasse.

På tegnebrættet i Vorbasse er nu et koncept, der rummer åbning og mulighed for besigtigelse af den hellige kilde, produktion og salg af autentiske emballager til vand sammen med tappet Vorbasse-vand, guidede temature til de mange seværdige fund og et formidlingscenter. Kongernes Jelling er interesseret i at hjælpe med formidling og Sydvestjyske Museer med afdækning og genåbning af den hellige kilde, men der er ikke tale om et museumsprojekt: Det har erhvervsmæssige overtoner, og det er Vorbasses eget projekt.

Forberedelserne er nået så langt, at arbejdsgruppen har overdraget sit forarbejde til bestyrelsen for 'Udviklingsrådet for Kilden i Vorbasse', der blev stiftet d. 30. oktober 2019. Det er en almennyttig forening med et klart formål og krav til en sammensætning af en bestyrelse, som tilstræber at efterleve det 'neo-endogene princip' med en lokal-ekstern repræsentation, og som lægger op til direkte relationer til de konkrete erhvervsprojekter i medfør af Udviklingsrådets arbejde, men som skal etableres i selvstændige juridiske/økonomiske enheder. Se [Vorbasse.dk/Kilden i Vorbasse](http://Vorbasse.dk/Kilden%20i%20Vorbasse), hvor informationsmaterialer og en række af de relevante dokumenter findes, f.eks. vedtægterne.

Vejen hertil

Den tænkte arbejdsproces fra fostring af idé til færdiggørelse af en forretningsplan for et fælles erhvervsprojekt forløb således ikke efter planen, hverken i Brylle eller Vorbasse. Især har det endelige valg og modning af en bærende projektidé taget lang tid og reelt taget al opmærksomheden i det afsatte tidsrum.

En fælles kadence og dermed afvikling af de tænkte, fælles temadage, som måtte være relevante, kunne heller ikke sikres. Motivationen for at deltage i fælles arrangementer syntes i det hele taget begrænset, når man ser bort fra en studietur til Rødding. Afløsning af en af temadagene havde også en anden årsag, se senere. Dog blev den første etape med baggrundsanalyse og indkredsning af temaer for erhvervsprojekterne gennemført nogenlunde ifølge planen begge steder. Herefter arbejdede grupperne videre på forskellige måder.

I den oprindelige plan var der desuden indlagt borgermøder eller lokale samlinger, hvor arbejdsgrupperne skulle præsentere og sammen med øvrige lokale interesserede kvalificere deres projekter. De blev overflødige, om end man i Brylle var langt i forberedelserne af et, og der i Vorbasse for nylig er afholdt et informationsmøde samt en stiftende generalforsamling for Udviklingsrådet for Kilden i Vorbasse.

Der var også mulighed for at trække viden og inspiration udefra til, hvilket arbejdsgruppen i Vorbasse har benyttet sig af ved flere lejligheder, herunder i form af et møde med en primus motor bag Læsø Sydesalt²⁸.

²⁸ Pensioneret saltsyder Poul Christensen, Læsø.

Mere om forløbet i Brylle

Arbejdsgruppen har holdt et stort antal møder, hvor projektlederen deltog i de første, for at gruppen kunne indhente det forsømte ved at være kommet lidt senere i gang end Vorbasse-gruppen. Gruppen nåede frem til at skulle gøre en baggrundsanalyse færdig og præsentere projektideen om anvendelse af de ledige lokaler i den gamle møbelfabrik på en slags borgermøde. Det møde blev ikke afholdt, og det var på det tidspunkt, at gruppen ønskede at bryde med hovedprojektets kadence for at arbejde videre 'på sin egen måde'. Det blev aftalt med projektlederen, at gruppen kunne være med på sidelinjen og være med i slutrunden, når et færdigt forberedt erhvervsprojekt lå klar efter forskrifterne og til den oprindelige termin.

Efter en tid mistede gruppen dog gejsten. Men der var blevet sået et frø om erhvervsudvikling i Brylle og gruppemedlemmernes kendskab til hinanden og deres fælles interesser førte senere til starten af Brylle Erhvervsnetværk, jf. ovenstående.

Mere om forløbet i Vorbasse

Arbejdsgruppen har holdt mange møder, hvor den store gruppe i den første del af forløbet til dels arbejdede tvedelt, dvs. om hvert af de to ovenstående temaer, og med samlinger på tværs. Deltagelsen var svingende og en afmatning hos nogle af deltagerne kunne hurtigt spores, man var utålmodige, havde tidnød og kunne ikke overskue det planlagte forløb²⁹. Som tidligere beskrevet faldt flere da også fra. I den sidste del af projektperioden har projektlederen til gengæld haft fast deltagelse, og nye interesserede er kommet til.

Især syntes der at opstå en drivende ånd fra det tidspunkt, hvor ideen om konceptet Kilden i Vorbasse blev undfanget. Flere og flere kunne se et stort perspektiv.

På grund af den lidt seje opstart, hvor den store gruppe ganske vist fik lavet baggrundsanalysen og kunne identificere spændende stedlige værdier, men ellers ikke syntes at komme videre, deltog projektlederen i de fleste af arbejdsgruppens møder fra da. Det viste sig som tidligere beskrevet, at den oprindelige tovholder ikke havde mulighed for at fylde den rolle ud af tidsmæssige årsager og efter en tid forlod arbejdsgruppen.

Eftertanker

En relativt strømlinet skabelon for projektudvikling inden for en fastlagt tidsramme, inspireret af et design for et 'almindeligt' projekt eller et erhvervsprojekt med en almindelig iværksætter som entreprenør, har ikke vist sig egnet. Årsagen kan bl.a. være, at landsby-entreprenørskabsprojekter á la de pågældende er startet op uden en i forvejen overvejet projektidé. Desuden har det været på et usikkert grundlag, hvor deltagerne først har skullet lære at se sig selv som landsby-entreprenører med en projektidé, der ikke kunne blive det, man normalt forstår ved et erhverv – en forretning, der kan give udbytte til en ejer.

²⁹ Dette har projektlederen erfaret ved deltagelse på møderne.

De to arbejdsgrupper har været meget forskellige, og man kan fristes til at placere Brylle i en modus 1- og Vorbasse i modus 2- position. F.eks. er det interessant, at arbejdsgruppen som har holdt stand i arbejdet i Vorbasse, nu overvejende må betragtes som en landsby-entreprenør med de kombinerede motiver og erfaringer, nemlig en blanding af erhvervsfolk og strateger med veneration for landsbyen, fremfor at være hverdagsmagere eller rene eliteaktivister. Og at de i Brylle har erkendt, at de ikke var klar til at deltage i projektet på dets vilkår, og først skulle modnes, jf. udsagn fra en lokal deltager. I Brylle havde man heller ikke forinden samme erfaringer med at håndtere store projekter som i Vorbasse, hvor man f.eks. har årelang erfaring med Vorbasse Marked drevet af Vorbasse Grundejerforening.

Det er også blevet mere tydeligt end oprindeligt og teoretisk begrundet, at forberedelserne til landsby-entreprenørskabsprojekter skal foregå på åstedet eller fysisk set, hvor de skal etableres for at fastholde motivationen. Altså er det ikke alene kadencen, det er også den fysiske ramme med lokalt nærvær, som er en vigtige faktor metodemæssigt set.

Løsninger må være sikring af institutionel kapacitet, så landsbyerne selv kan tilrettelægge deres landsby-erhverv. Inden da kan det være nødvendigt med viden-input udefra og inddragelse af en coach, eller som i Vorbasse-eksemplet at den faglige leder trådte ind som aktionsforsker.

Projektet, både overordnet set og konkret i de enkelte landsbyer, har naturligvis skullet famle sig frem som det forsøgsprojekt, det er. Når begynderfejl er bearbejdet, erfaringer opnået og succesfulde resultater begynder at vise sig, bliver meget af det heri skrevet overflødigt, og landsby-entreprenørskab får ikke behov samme opstartshjælp. I de landsbyer, hvor man har erhvervsprojekter i porteføljen som f.eks. i Rødding, er der f.eks. blevet tale om ringe i vandet og selvforstærkende aktiviteter, fordi de har lært det. De samlede erfaringer i dette projekt er dog, at der skal meget mere fokus på landsbyernes egen parathed, end vi havde forestillet os, da vi planlagde projektet.

Nærmere erfaringer med forskellige elementer

Selvom den oprindelige projektplan måtte fraviges, er nogle af de oprindeligt tænkte dele fastholdt. Dem skal vi se nærmere på nedenfor.

Baggrundsanalysen og identificering af stedlige værdier

Det har været vigtigt, at arbejdsgrupperne tog fat på en måde, så deres erhvervsprojekter kunne sikres bæredygtighed og en langsigtet horisont, og følgelig kunne samle og forankres i lokalsamfundet. Fra teorierne vidste vi, at det handlede om at tage udgangspunkt i stedlige værdier og mulighed for sikring af identitet.

Den første fase var derfor tilrettelagt på en måde, så arbejdsgrupperne skulle komme ud over den almindelige tilgang til projektmanagement³⁰ i landsbyer. Arbejdsgrupperne skulle begynde med at hæve sig op over den daglige dont

³⁰ Som regel præget af spontane handlinger.

og abstrahere, hvilket en baggrundsanalyse af deres landsby – styret af en analysemodel – skulle sikre. Det skulle føre frem til identificering af (positive) særkender ved landsbyen og forslag til et eller flere unikke temaer for erhvervsprojekter. Modellen og Vorbasses baggrundsanalyse med resultat i projektideer er vist i bilag 3 og 4.

Erfaringerne i både i Brylle og Vorbasse er, at den indgang er nyttig. Men det viste sig svært at tænke så abstrakt og at analysere. Man hoppede over og gik direkte ud i projektidéer. Umiddelbare idéer til projekter skortede det altså aldrig på, hvilket også kunne virke befordrende, så længe det var muligt at relatere ideerne til analysen og komme tilbage til den, hvor de så 'bare' tjente til inspiration, indtil man var kommet godt omkring det hele. I Brylle blev man aldrig helt færdige med baggrundsanalysen, mens man i Vorbasse gennemførte den.

I arbejdet med baggrundsanalysen blev der gjort andre erfaringer, hvor særligt en giver stof til eftertanke. Ved introduktion af nyeste statistik om landsbyernes befolkningsforhold, f.eks. flyttebevægelser som vist i tabel 3 og 7, dannedes således et andet billede af udviklingen, end det man troede både i Brylle og Vorbasse. Man troede f.eks., at der var en kontinuerlig tilflytning, hvilket statistikken ikke just kunne bekræfte.

At arbejde med statistik og den pågældende fremgangsmåde i modellen virkede i det hele taget demotiverende, blev der givet udtryk for.

Eftertanker

Umiddelbart synes de fleste sikkert, at identificering af stedlige værdier kan lade sig gøre uden at foretage en baggrundsanalyse, og den kunne givetvis også foretages på andre måder end tilfældet var i dette projekt. Mange vil også være tilbøjelige til at arbejde med den 'positive' fortælling, og det man tror om sin landsby, også selv om det ikke kan underbygges af facts.

Men den anvendte metode har netop kunnet bekræfte Brylle og Vorbasse i, at der virkelig var et behov for at fremme ny udvikling i deres landsbyer, som havde fået mere sovebypræg, end de selv troede. Baggrundsanalysen førte til udpegning af en idé i Vorbasse, nemlig at den hellige kilde kunne blive en omdrejningsfaktor, hvilket klart udsprang i arbejdet med analysemodellens ene ben, og spørgsmålet hertil: er der en særlig eller unik fysisk kapital eller ressource i landsbyen? Det var næppe blevet tilfældet uden den tilgang. Men det var næppe heller blevet til det oplevelsesøkonomiske koncept, hvis gruppen uden videre var skredet til beslutning og handling umiddelbart efter baggrundsanalysen. Da var medlemmerne indstillet på, at der skulle tappes, distribueres og sælges vand i stordrift og på linje med mange andre sådanne produkter.

Forudsætningen om at kunne og ville abstrahere, tænke og arbejde analytisk er altså afgørende. Vores model vil være vanskelig at arbejde med for landsbygrupper i almindelighed uden en kompetent animation eller 'ledelse'³¹.

³¹ Der i princippet kan være af personer i landsbyen.

Tidsplanen og strukturen

I forlængelse af ovenstående skal vi finde en mulig forklaring på, hvorfor både den planlagte hovedstruktur og tidsplan i projektet ikke kunne holdes. Processen indebar, at deltagerne skulle lægge megen tid i arbejdet. Usikkerhed om nytteværdien af fremgangsmåden og travlhed med egne gøremål var utvivlsomt forklaringen på, at flere faldt fra (i Vorbasse), og at gruppen i Brylle valgte deres egen arbejdsform.

En væsentlig forklaring kan være, at arbejdsgrupperne ikke systematisk bevægede sig fra A til B og så videre. I praksis har grupperne i stedet arbejdet i cirkler og ofte med to skridt frem- og et tilbage-fornemmelsen. Det betyder til gengæld, at projekternes idegrundlag er blevet bedre, og at noget af det oprindelige er blevet fravalgt eller sat i venteposition, f.eks. den ledige bygning i Vorbasse.

Her har vi allerede været inde på en mulig forklaring, nemlig at den planlagte fremgangsmåde ikke tog højde for landsby-entreprenørskabs behov for tid til deltagers indbyrdes læring, modning, afklaring og enighed.

I samme forbindelse skal vi utvivlsomt tildele 'incitament' betydning. Fra et teoretisk ståsted har vi fundet frem til, at landsbyentreprenørskab skal være drevet af en symbiose af sociale, kulturelle og økonomiske motiver til fordel for landsbyfællesskabets udbytte. Det tager tid at opnå fodslag om det, og der bliver frafald, når nogen indser, at der heller ikke bliver tale om hurtige projekter, eller at man ikke umiddelbart selv kan drage økonomisk fordel. I tilfældet Brylle kan det ligeledes være forklaringen på opstart af Erhvervsnetværk Brylle, idet deltagerne derfra i projektet i højere grad kunne se interesse i at etablere og deltage i det netværk pga. deres egne behov.

Eftertanker

Vi er selv faldet i en grøft ved ikke i tilstrækkelig grad at have taget højde for, at landsby-entreprenørskab forudsætter accept af og tilvænning til den funktion på det individuelle plan. Forskellige motiver for deltagelse kan også 'kæmpe side om side' med mulighed for stor forsinkelse eller kæntring af projektet på et fremskredent stadium i projektførelsen.

Det er altså vigtigt at afstemme forudsætninger for landsby-entreprenørskab med deltagernes forventninger, gensidighed og parathed på det individuelle plan.

Organiseringen og projektlederens rolle

De lokale arbejdsgrupper skulle virke som styringsnetværk med en sammensætning, der afspejlede den lokale kontekst. Den skulle gerne bestå af deltagere, der havde kombinerede sociale, kulturelle og økonomiske motiver, og som kunne sikre forankring ved at mindske udskilning ved at samle de passive, hverdagsmagere og eliteaktivister omkring realiseringen af erhvervsprojektet. Vi har så erfaret, at flere af de oprindelige deltagere ikke umiddelbart syntes at være gået ind i arbejdet med de forestillinger, og at vi også havde gjort for lidt ud af at forberede deltagere på det.

De styringsnetværk, vi forinden havde lært om, havde typisk et vist kommunalt bagland f.eks. med en repræsentant i arbejdsgruppen, eller med en

slags væg at spille op ad i form af en f.eks. givne vilkår og formkrav i forbindelse med en bevilling eller fysisk planlægning (byfornyelsens kvarterløftsprojekter) og dermed en ramme og en slags overstyring. I vores projekter er en sådan institutionel brik ikke til stede; landsbyerne skulle arbejde ud i det frie, så at skrive. I stedet kan man anse projektlederen og projektets krav til landsby-entreprenørskab og metodeafprøvningen for at være en institutionel brik i de lokale styringsnetværk.

Meningen var, at de lokale arbejdsgrupper skulle have deres egen tovholder, som skulle stå i tæt forbindelse med hovedprojektets leder. Projektlederen skulle alene være til stede ved enkelte, lokale møder men fungere som coach og vejleder 'online'. Desuden var der lagt op temadage med input af viden, sparring og sikring af de lokale projekters fremdrift med begge landsbyers deltagelse. Denne fremgangsmåde kunne så ikke holde jf. tidligere.

Antageligt er der mange årsager til, at ændringer i organisering i det hele taget og projektlederens rolle eller arbejdsform i særdeleshed blev tilfældet. Først og fremmest er det oplagt, at bruddene med den forberedte hovedarbejdsplan og arbejdsdeling måtte indebære en mere simultan fremgangsmåde. Den tilstræbte man selv at 'styre' i Brylle, mens man i Vorbasse fandt det hensigtsmæssigt at inddrage projektlederen mere direkte i arbejdet med det lokale projekt, dvs. ved at være tilstede og med input ved møderne. Forbindelsesleddet, i form af en tovholder, var ikke tilstrækkeligt.

Et overset faktum var, at den oprindelige plan implicit forudsatte en betydelig, især skriftlig kommunikation via tovholderen og evt. også mellem gruppernes deltagere, f.eks. i form af detaljerede referater fra møder, så alle var lige og velinformerede. Da det af forskellige årsager ikke fandt sted i tilstrækkeligt omfang, kunne projektlederen ikke agere som tænkt. Fra da blev kommunikationsformen især samtale mellem så mange faste deltagere som muligt ved hvert møde.

Forløbet i Brylle indebar, at projektlederen alene deltog i enkelte lokale møder i starten og sporadisk blev informeret om gruppens arbejde herefter. Ved hovedprojektets afslutning har hun desuden deltaget i et lokalt møde, hvor ny-orienteringen, dannelsen af Brylle Erhvervsnetværk, blev præsenteret og drøftet, og der blev set tilbage på det hændte i Brylle.

I Vorbasse var alle gruppens medlemmer aktive på møderne. Når der alligevel var behov for udarbejdelse af noget på skrift, blev det især foretaget af tre personer i samarbejde, herunder projektlederen. Hertil skal føjes, at gruppen har haft en gennemgående person til at sikre alt det praktiske, så som at indkalde til møder og sørge for lokaler og forplejning.

Lokal styring af styringsnetværk

Vi vidste, at forskellige former for engagements drivere kunne gøre sig gældende, hvor nogle mennesker umiddelbart er såkaldte hverdagsmagere, der arbejder relativt uforpligtet og med glæden ved selv at gøre noget her og nu. Det krævede da også en ekstra indsats at opnå accept af, at der skulle tilføres en mere strategisk orienteret styring (udefra), når målet med hovedprojektet skulle nås.

Den påtænkte tovholderfunktion, der skulle sikre lokal styring af styringsnetværket på vegne af projektlederen var ikke tilstrækkelig af forskellige grunde jf. tidligere. Men der kan være en grund yderligere, som bør tænkes over. Funktionen forudsætter bl.a., at vedkommende kan og vil gå op imod de pågældende repræsentanter om nødvendigt. De kan være naboer og gode venner, hvilket stiller vedkommende i et krydspres og på en loyalitetsprøve. Opmærksomhed bør altså rettes mod den lokale leder og ledelse af styringsnetværket, hvilket peger på et muligt behov for læring og optræning i lokal ledelse af landsby-entreprenørskab. Hvordan det spænder af i det nye styringsnetværk i Vorbasse i medfør af 'Udviklingsrådet for Kilden i Vorbasse', kan vi af gode grunde ikke vide, men de fire lokalt valgte medlemmer af bestyrelsen skal udpege yderligere tre medlemmer for at opnå en kompetent bestyrelse, hvor de tre kan være eksterne personer. De syv skal selv udpege en formand i deres midte.

Aktionsforskning

Projektlederens mere omfattende rolle i det lokale arbejde i Vorbasse udviklede sig gradvist. Hun havde ideer, viden og kontakter, og der viste sig behov for en coach i det lokale arbejde. Hun påtog sig den rolle, men udviklede den til rollen som aktionsforsker³². I aktionsforskning deltager forskeren aktivt sammen med lokale deltagere om løsning af en opgave i felten. Forskerens bidrag vil typisk være tilvejebringelse og omsætning af viden og medvirken ved 'strukturering'. Når opgaven i princippet er løst, trækker forskeren sig tilbage, og bearbejder de opnåede erfaringer med henblik på dokumentation, generel anvendelse, teoriudvikling og videre formidling. De sidstnævnte opgaver adskiller aktionsforskning fra f.eks. konsulentarbejde.

Det er dog en balancegang at sikre et ligeværdigt samarbejde. Aktionsforskeren må ikke virke for styrende og skal kunne trække sig ud i tide, dels for at projektet bliver lokalt forankret og dels for at kunne bearbejde resultaterne på tilstrækkelig afstand til at kunne bruge dem forskningsmæssigt og som her f.eks. til videreformidling til gavn for andre landsbyer.

I Vorbasse-projektet har projektlederen generelt virket som katalysator, inputgiver og sammen med to lokale deltagere desuden forestået den nødvendige skriftlige kommunikation og formidling f.eks. i forbindelse med kontakt til omverdenen, herunder den lokale hjemmeside.

Særligt skal der her fremhæves eksempler på bidrag til også at bringe projektudviklingen videre. De udspringer begge af arbejdsgruppens arbejde og situation. Det ene udsprang af et behov for at finde et konkret fokus og resulterede i et forslag om at søge puljemidler og sammen med de to i gruppen lave det skriftlige oplæg til et projekt, der i sit tankegods byggede videre på gruppens hidtidige ideer og blev forløberen til det erhvervsprojekt, som Vorbasse er endt med at bringe til torvs. Det lykkedes ikke at tiltrække midlerne, men arbejdet med ansøgningen virkede fremmende på gruppens engagement. Det andet er etableringen af det nye 'Udviklingsrådet for Kilden i Vorbasse', som skal bringe gruppens arbejde videre efter projektperiodens udløb, virke animerende og sikre forankring og ikke mindst udgøre et kon-

³² Som hun havde erfaring med fra tidligere studier.

kret og synligt resultat af gruppens arbejde, vel vidende af realiseringen af det oplevelsesøkonomiske koncept vil vare lang tid og kræve betydelige økonomiske ressourcer³³.

Eftertanker

I dette projekt blev aktionsforskningsprincippet det, som bidrog til sikring af et lokalt styringsnetværk og førte til resultaterne i Vorbasse. Men det var ikke forudset og har taget megen ekstra tid for den pågældende.

En anden fodfejl er, at vi ikke fuldt ud havde forberedt og omsat det 'neo-endogene' koncept, jf. de indledende studier. I forbindelse med landsby projekter skrives ellers ofte om nødvendigheden af 'bottom up' eller endogent eller indefra-bestemt, for at de skal opstå og kunne lykkes³⁴. Firkantet set kunne den oprindeligt tænkte organisering af projektet og projektlederens rolle modsat minde om en eksogen eller udefra og 'top-down'-tilgang med et forberedt tiltag, der blot skulle søsættes lokalt.

Hovedprojektets ambitioner og metoden var dog tilrettelagt sådan, at det skulle virke animerende og katalyserende, for at initiere og skubbe på de lokale arbejdsgrupper frem mod landsby-entreprenørskab og dets projekter. I Vorbasse endte det med en kombination, der så indebar, at projektlederen selv måtte deltage og være fysisk til stede i det lokale arbejde, som aktionsforsker. Her ville man kunne anse en konsulentfunktion for at være en pendant. Men det ville forudsætte, at en konsulent ikke gik ind i det ud fra simple økonomiske motiver, og at det var lokalsamfundet, der lærte og opbyggede sig selv som selvstændigt fungerende entreprenør.

Erhvervsfremme og landsbyers erhverv

At erhvervsfremmesystemet ikke havde landsby-entreprenører som erklæret målgruppe, men nærmere 'economic man', var vi klar over, inden vi påbegyndte samarbejdet med de deltagende landsbyer jf. ledetråden fra tidligere. Vi havde imidlertid en forventning om, at der måtte være visse elementer eller dele af ordninger, som f.eks. kunne tilpasses og dermed anvendes.

Her havde vi forestillet os at inddrage centrale kilder mod en mindre betaling til at hjælpe os med at indsamle viden, også til brug for en temadag i projektforløbet for de deltagende landsbyer. Det viste sig at være en springende forudsætning, hvor de relevante adspurgte ikke kunne finde mulighed for at være med. Nogle henviste til andre, der efterfølgende svarede på samme måde³⁵. Vi rettede f.eks. henvendelser til instanser på nationalt niveau, f.eks. SMV Danmark, på regionalt niveau, f.eks. Erhvervshus Syd og kommunalt niveau, f.eks. Billund Erhvervsfremme³⁶.

³³ I formuleringen af foreningens vedtægter er der lagt relativt klare retningslinjer for realiseringen af det kommende erhvervsprojekt, 'Kilden i Vorbasse', og det er muligt at sammensætte en bestyrelse, som kan løfte opgaven evt. med flere eksterne personer som medlemmer. At det er en forening og ikke en driftsorganisation skyldes i øvrigt, at den fortsat skal virke udviklende, mens delprojekter med økonomisk drift af betydning skal organiseres selvstændigt i juridisk/økonomisk forstand.

³⁴ Som tidligere refereret ville man i Brylle arbejde 'bottom up'.

³⁵ Det var bl.a. derfor vi selv måtte foretage en undersøgelse.

³⁶ Folk i Vorbasse har givet udtryk for, at den lokale erhvervs politik er fokuseret på Billunds udvikling.

Vi troede samtidigt, at vi kunne trække på diverse offentligt tilgængelige skabeloner på systemets hjemmesider, f.eks. krav til en forretningsplan, så det kunne være med til at inspirere eller 'styre' projektudviklingen i arbejdsgrupperne. Meget snart måtte vi konstatere, at de skabeloner ikke kommunikerede med landsby-entreprenører men med 'economic man' og virkede irrelevante.

Det skulle også vise sig at vores forehavende kom kolliderede med, at hele erhvervsfremmesystemet blev omlagt i samme periode. Tilsyneladende af-fødte det en øget fokus på opbygning og kvalificering af selve systemet og dets aktører og antageligt som et led i formålet med omlægningen, nemlig at gøre selve systemet mere overskueligt.

Vores egen indledende undersøgelse i form af opsøgende telefonsamtaler med f.eks. kontorer i Erhvervsstyrelsen viste imidlertid en generelt manglende forståelse af selve temaet, og dermed af de spørgsmål, vi ønskede svar på; altså at erhvervsudvikling kunne kædes sammen med landsbyer, eller at landsbyer kunne være erhvervsaktører. Vi måtte desuden konstatere, at hvad angår økonomiske støtteordninger, kunne der alene blive tale om evt. økonomisk bistand fra relativt små puljer, nemlig Landdistriktspuljen og LAG-ordningen. Støtte fra en kommunalt ansat landdistriktskoordinator eller en LAG-koordinator kunne måske gøre sig gældende, men deres hidtidige formål og kompetencer har ikke været rettet mod egentlig erhvervsfremme.

Dette mismatch mellem et sandsynligt behov for at kunne trække på erhvervsfremmesystemet fra landsby-entreprenørernes side og erhvervsfremmesystemets logik og tilbud indebar, at der ikke var basis for at gennemføre den ellers planlagte temadag med fokus på erhvervsfremmesystemet og dets tilbud til de påtænkte lokale erhvervsprojekter.^{37, 38}

Reaktionen fra flere medlemmer i gruppen i Vorbasse var: "Vi er vant til, at der ikke er hjælp udefra. Vi skal selv skabe og finde løsninger".

Eftertanker

Erfaringerne fra nærkontakt med erhvervsfremmesystemet har tydeliggjort, at landsby-entreprenørskab ligger fjernt i systemets optik, og yderligere begrundet nødvendigheden af at landsbyerne opbygger deres egen kapacitet. De efterlades i et tomrum og skal selv kunne finde veje til løsninger på de udfordringer og behov, de måtte møde i forbindelse med deres udfoldelse af deres erhvervsprojekter.

Vi kan have været uheldige i forbindelse med timingen, idet vi undersøgte forholdene midt i en strukturel omlægning af systemet. Måske vil ændrede politiske vinde til fordel for mere decentral og lokal udvikling i sig selv kunne fremkalde en opmærksomhed på den blinde plet eller mangler i erhvervsfremmesystemet. Under alle omstændigheder synes et relevant og egnet til-

³⁷ Det skal retfærdigvis bemærkes, at en inviteret repræsentant fra LAG-systemet gerne ville medvirke.

³⁸ Tilsvarende skal det bemærkes, at en medarbejder i Billund Erhvervsfremme deltog i et møde med arbejdsgruppen på et tidligt stadium og har vist personlig interesse i projektets ide.

bud ikke umiddelbart at kunne lægges ind i det bestående erhvervsfremmesystem på nuværende tidspunkt.

Med projektets mange øvrige erfaringer er der til gengæld givet en række brikker til en ny konstruktion. Det er en konstruktion, som kan fungere i et tæt og dynamisk samspil med de enkelte landsby-entreprenørskaber.

Denne hovedrapports resultater bliver omformet til en drejebog for landsbyer, der vil skabe nye erhverv og dermed blive landsbyentreprenører, og hvordan de kan blive det. Helt oprindeligt havde vi en ide om, at vi kunne nøjes med at henvise til mulige støtteforanstaltninger og kilder i erhvervsfremmesystemet, hvilket temmelig kort inde i projektet viste sig at være en usikker kurs. Erfaringerne i løbet af projektet har afsløret, at drejebogen bør ledsages af forslag til et nyt kompleks af foranstaltninger, et nyt ben imellem land-distrikts- og erhvervspolitik, der understøtter landsby-entreprenørskabernes logik og behov. Derfor tilegnes det hæfte, som drejebogen og anbefalingerne om nye instrumenter, også professionelle aktører og politiske beslutningstagere.

Litteratur

Agger, A. (2005)

Demokrati og deltagelse – et borgerperspektiv på kvarterløft. Statens Byggeforskningsinstitut

Andersen, H. T.; Nørgaard, H. (2018)

Bosætning og flyttmønstre i Danmark – en oversigt. Økonomi og Politik, 91(4), 7-19

Anderson, A. (2000)

Paradox in the periphery: an entrepreneurial reconstruction? Entrepreneurship and Regional Development 12 (2): 91-109

Anderson, A.; Gaddefors, J. (2016)

Entrepreneurship as a community phenomenon: reconnecting meanings and place. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, vol 28, no. 4: 504-518

Bang, H. P.; Hansen, A.P. (2005)

Kvarterløft: Borgerinddragelse gennem kulturstyring i Kgs. Enghave. I:

Bensemann, J.; Warren, L.; Anderson, A. (2018)

Entrepreneurial engagement in a depleted small town: Legitimacy and embeddedness. Journal of Management & Organization (2018): 1-17

Copus, A. (2011)(ed.)

EDORA. European Development Opportunities for Rural Areas. Applied Research 2013/1/2, Final report. ESPON & UHI Millennium Institute

Gaddefors, J.; Anderson, A. (2017)

Entrepreneurship and context: when entrepreneurship is greater than entrepreneurs. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 23(2): 267-278 How we measure 'reads'. A 'read' is counted each time someone views a publication summary (such as the title, abstract, and list of authors), clicks on a figure, or views or downloads the full-text.

Healey, P.; de Magalhaes, C.; Madanipour, A.; Pendlebury, J. (2003)

Place, identity and local politics: analysing partnership initiatives. Pp. 60–87 in M. Hajer and H. Wagenaar eds, Deliberative policy analysis: understanding governance in the network society. Cambridge: Cambridge University Press

Heilbrunn, S. (2010)

Entrepreneurial opportunities to changing communities. International Journal of Innovation and Regional Development, vol. 2, no. 1-2: 36-49

Herslund, L.; Tanvig, H.W. (2012)

When life style entrepreneurs establish micro-businesses in rural areas: The case of women in the Danish Countryside. E-book: Rural Development, InTech Open

Johnstone, H. & Lionais, D. (2004)

Depleted communities and community business entrepreneurship: revaluing space through place. *Entrepreneurship & Regional Development*: 217-233

Korsgaard, S.; Müller, S.; Tanvig, H.W. (2015)

Rural Entrepreneurship or Entrepreneurship in the Rural: Between Place and Space. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* (21,) No. 1: 5-26

Nielsen, S.L.; Klyver, K.; Evald, M.; Bager, T. (2018)

Entreprenørskab i teori og praksis. Paradokser i spil. Idea. Syddansk Universitetsforlag

Ray, C. (1999)

Endogenous development in the era of reflexive modernity. *Journal of Rural Studies*, vol. 15, no. 3: 257-267

Ray, C. (2006)

Neo-endogenous development in the EU. I: Cloke, P. et al (eds.) *Handbook of Rural Studies*, 278-291

Realdania (2014)

Håndbog i projektudvikling. En guide til udvikling af projekter, der skaber nyt liv, nye mødesteder og lokal udvikling. København

Shucksmith, M. (2010)

Disintegrated Rural Development? Neo-endogenous Rural Development, Planning and Place-shaping in Diffuse Power Contexts. *Sociologia Ruralis* (50) 1

Solesvik, M. Z (2017)

Hybrid Entrepreneurship: How and Why Entrepreneurs Combine Employment with Self-Employment. *Technology Management Review* (7) No. 3: 33-41

Svendsen, G. L. H.; Sørensen, J. F. L. (2018)

Lukninger af kommuneskoler på landet: Konsekvenser for lokalsamfundene: Resultater fra en kombineret interviewundersøgelse og befolkningsanalyse i Tønder Kommune. In G. L. H. Svendsen, J. F. L. Sørensen; Noe, E. B. (red.) *Vækst og vilkår på landet: Viden, visioner og virkemidler* (pp. 57-68). Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Sørensen, E.; Bang, H. (1999)

Hverdagsmageri: en udfordring til demokratiet og samfundsvidenskaberne. I: Andersen, J.G. *Den demokratiske udfordring*. Hans Reitzels Forlag

Sørensen, E.; Torfing, J. (2005)

Netværksstyring – fra government til governance. Roskilde Universitetsforlag

Tanvig, H.W (2012a)

Projekter og lokal udvikling i yderområder? En analyse af 10 projekter med succes. Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter, København

Tanvig, H.W. (2012b)

Nyt brug af land – nye landbrugere. Integrerende iværksætteri i landdistrikterne. Planlægning og friluftsliv 30/2012, Skov & Landskab, Københavns Universitet

Tanvig, H.W (2014)

Lokalsamfund som nye entreprenører – erfaringer fra ØSE-projektet (Øsamfund udvikler socialt entreprenørskab. Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter, København

Tanvig, H.W (2015)

Fem viser vejen – fra småprojekter til lokal strategisk udvikling i yderområder. IGN Rapport, Københavns Universitet

Tanvig, H.W.; Andersen, I.N.; Bech, U. (2016)

Organisering af lokalsamfunds udviklingsarbejde: Lokal strategisk kapacitet i landdistrikter. IGN Rapport, Københavns Universitet

Tanvig, H. W. (2018)

Kreativt entreprenørskab på Fur: Bosætning, iværksætteri og erhvervsudvikling (KEFUR) – baggrund, metode og resultater. IGN Rapport, Københavns Universitet

Woods, M (2011)

Rural. Routledge

Bilag 1.

Gennemgående medvirkende i de lokale arbejdsgrupper

Fra Brylle:

- Mette Thorsing
- Vagn Top
- Marie Krusell Howitz
- Marie-Louise Tuemand Larsen

Fra Vorbasse:

- Arne Spangfort Christensen
- Brian Christensen
- Charlotte Fyhn Milland
- Frits L. Kristensen
- Ib Trollund
- Jane Langvad
- Jørn Poulsen
- Karsten Knudsen
- Ole Juul Gram

I Vorbasse deltog desuden Jørgen Møller samt Jeremy Watts på sidelinjen, ligesom Hanne Tanvig deltog i de fleste møder.

Bilag 2.

Eksempler på projekter af erhvervskarakter med fællesskaber og landsbyer som initiativtagere

Til inspiration for interesserede i landsbyaktiviteter af erhvervskarakter har vi indsamlet eksempler på sådanne. Nogle har et direkte og andre et mere indirekte fokus på erhvervsudvikling.

Det er:

- Bizzart
- CoWork Klitmøller
- Egebjerg Landsbyvirksomhed (ELV) og Odsherred IT og Iværksætterhus
- Filskov Friplejehjem
- Grobund
- Hjortdal Købmand
- Skovsgård Hotel
- Thorupstrand Kystfiskerlaug
- Vestervig Byfornyelse

I de fleste tilfælde indgår de omtalte projekter som led i en kæde af lokale udviklingsaktiviteter. Det afspejler sig bl.a. i deres historik, fokus og organisering. Vi har tilstræbt at redegøre for hver af dem så opdateret som muligt på baggrund af almindeligt tilgængeligt materiale og personligt kendskab.

BizzArt

BizzArt er et iværksætterhus i Rødding i Salling. Det blev etableret i 2014 i efterladte lokaler efter en bank. Ud over lokaler til iværksættere og småerhverv findes et showroom for omegnens kunsthåndværkere og en lille cafe, som er drevet af landsbyens pensionister.

Initiativet og dets formål

Grundidéen med BizzArt er at støtte op om lokal erhvervsudvikling og have et kreativt og dynamisk miljø, hvor nye og etablerede virksomheder kan mødes, arbejde, opbygge netværk og lade sig inspirere gennem kombinationen af 'business' og 'art'.

Baggrund, aktører og evt. sammenhænge til andre lokale gøremål

Tabet af et lokalt pengeinstitut og følgelig den ledige bygning på landsbyens torv udfordrede borgerne, som ville sætte noget i stedet. Byens befolkning valgte at stå sammen om at opkøbe den ledige bygning og omdanne den til et erhvervshus for både nye og etablerede virksomheder. I forvejen har lokal-samfundet taget mange udviklingsopgaver op og fået succes med det, ikke mindst via paraplyorganisationen 'Rødding 2020 – Rødding Udviklingsråd'. BizzArt repræsenterer et eksempel på, at også erhvervsudvikling er blevet et centralt tema for udviklingsrådet.

Konkrete aktiviteter og erhverv

I bygningen findes en række mindre og større kontorlokaler, der udlejes, foruden showroomet og cafeen. Siden opstarten i 2014 har flere mindre firmaer haft til huse i bygningen, hvoraf flere efter en periode er flyttet til større lokaler og har fortsat samarbejdet der, mens andre er flyttet ind i BizzArt efterfølgende. Ca. 10 virksomheder med mellem 1-5 ansatte har hidtil haft lejemål i huset, ligesom der ofte holdes mindre møder o.l.

Økonomi, finansiering og organisering

Til formålet dannedes en initiativgruppe, der bl.a. samlede lokale midler med henblik på at købe og indrette bygningen. Der blev etableret et anpartsselskab – Borberggade 18 ApS – som har købt, renoveret og nu udlejer ejendommen Borberggade 18. Interesserede parter har købt anparter i selskabet for minimum 1.000 kr. pr. stk. eller frivilligt bidraget med deres tid, arbejdskraft og ekspertise i forbindelse med ombygning af den gamle bank til et iværksætterhus. Andelshavernes indskud blev på 500.000 kr. Andelshaverne hæfter alene med deres indskud for selskabets forpligtelser.

Kilder: www.rodningby.dk og www.youtube.com



Rødning – æblets by i Salling bobler af aktiviteter. Foto: Hanne Tanvig

CoWork Klitmøller

Cold Hawaii's 'hovedstad' Klitmøller tiltrækker mange fra hele verden og herimellem tilflyttere, som etablerer sig som små erhvervsdrivende. Nogle har valgt at arbejde inden for fælles rammer, tidligere f.eks. i Cold Hawaii Starfish-fællesskabet. CoWork er af nyere dato (fra 2016) og mere end et fysisk sted.

Initiativet og dets formål

CoWork Klitmøller er etableret i en ombygget bygning, hvor det kan rumme såvel langtids- som korttidslejere herunder på timebasis. Det er typisk folk som er flyttet til eller er på surfing-ophold, som ønsker at arbejde i et fælles og inspirerende arbejdsmiljø. CoWork står således for mere end et lejemål i en fysisk ramme. Det handler også om sociale og inspirerende fællesskaber, som evt. kan aflede fælles projekter. I Klitmøller arbejdes også med begrebet 'matchmaking-zone', idet der igennem en værtsfunktion tilstræbes at opbygge nye relationer mellem både husets brugere og nye folk. I bygningen, den tidligere bolig, findes desuden et guest-house drevet som et B&B, idet der har vist sig et behov for at kunne huse midlertidigt tilstedeværende i Klitmøller.

Baggrund, aktører og evt. sammenhænge til andre lokale gøremål

Bag CoWork Klitmøller står lokale kræfter, som i øvrigt også på andre måder er med til at skabe og udvikle 'Cold Hawaii'.

Konkrete aktiviteter og erhverv

Det er stærkt inspireret af CoWork-steder rundt om på kloden, især i storbyer, hvor navnlig kreative arbejdere/erhverv kan benytte sig af fysiske og sociale faciliteter på heltids- eller deltidsvilkår, og deltage i fællesskabet. Huset har plads til seks fuldtidslejere og et antal arbejdsstationer, man kan leje på timebasis. I 2017 var huset fuldt benyttet.

Økonomi, finansiering og organisering

Umiddelbart tilgængelig oplysninger om, hvordan det er finansieret og organiseret fremgår ikke, bortset fra at det drives på markedsvilkår. Mindst en navngiven medejer arbejder i huset. Initiativtagerne havde i øvrigt udsigt til midler fra Realdania, men valgte dem fra pga. uhensigtsmæssige bindinger. LAG-midler har til gengæld gjort det muligt at tilknytte en medarbejder til at facilitere og opbygge miljøet.

Kilder: www.cowork-klitmoller.dk og www.guesthouse-klitmoller.dk

Egebjerg Landsbyvirksomhed (ELV) samt Odsherred IT og Iværksætterhus

Egebjerg, der ligger i Odsherred Kommune, er aktiv på mange fronter og har oplevet en tilvækst de senere år. Blandt initiativerne er Egebjerg Landsbyvirksomhed (ELV) og det forbundne Odsherred IT og Iværksætterhus med adresse i Egebjerg.

Egebjerg Landsbyvirksomhed

Initiativet og dets formål

Formålet med Egebjerg Landsbyvirksomhed (ELV), som blev oprettet i 2012/13, er at yde økonomisk og vejledningsmæssig støtte til lokale iværksættere og ledige, som søger et alternativ og som brænder for at bidrage til en levedygtig udvikling i lokalområdet (Egebjerg-halvøen).

Baggrund, aktører og evt. sammenhænge til andre lokale gøremål

ELV blev etableret ud fra en devise om at, at der i udviklingsarbejdet i Egebjerg også skulle indgå skabelse af nye erhverv og jobs, foruden de mange andre indsatser, som navnlig varetages af Egebjerg og Omegns Bylaug. Initiativtagerne var enkeltpersoner, som også er og var aktive i det øvrige udviklingsarbejde.

Konkrete aktiviteter og erhverv

I løbet af årene har flere nye, små erhvervsprojekter haft glæde af ELV som en slags fødselshjælper, hvor nogle er lukket ned igen. Det er ikke muligt at gøre de aktiviteter op. Til gengæld er ELV fortsat primus motor i Odsherred IT og Iværksætterhus og driver sine aktiviteter i det domicil.

Økonomi, finansiering og organisering

ELV er en socialøkonomisk og andelsbaseret virksomhed – et a.m.b.a. (andelsselskab med begrænset ansvar). Andelsmodellen er valgt, for at en bredere gruppe af aktører kan få medejerskab og indflydelse på den lokale erhvervsmæssige vækst og udvikling. Medlemskab kan være individuelt for fysiske personer og kollektivt for juridiske personer, herunder virksomheder, organisationer og myndigheder

Odsherred IT og Iværksætterhus

Odsherred IT og Iværksætterhus ligger i Egebjergs gamle skole, som også har været anvendt til andre formål. Egebjerg Landsbyvirksomhed (ELV) og Odsherred Kommune etablerede et partnerskab og åbnede huset i 2014.

Initiativet og dets formål

Ideen opstod i forlængelse af ELV's formål. Huset er for lokale iværksættere, pendlere som ønsker 'hjemmearbejdsplads' og mindre virksomheder med behov for gode kontorfaciliteter og bredbåndsforbindelser, miljø, sparringsmuligheder samt rimelig husleje. Der er mulighed for at booke et enkeltmandskontor, tomands- og tremandskontorer og pladser i storrums-kontor på op til syv personer. Desuden findes mødefaciliteter og adgang til rådgivning, kurser, foredrag mv.

Konkrete aktiviteter og erhverv

Siden etableringen har en del små virksomheder set dagens lys og haft deres gang i huset. Aktuelt benytter i alt 10 personer huset, inklusiv to behandlere med en klinik. I huset afvikles desuden kurser og møder, som desuden tiltrækker folk, der ikke er lejere.

Flere er tilflyttere inden for de sidste par år, og i et par tilfælde har store virksomheder lejet kontorfaciliteter til medarbejdere, der bor tæt ved iværksætterhuset, som en slags hjemmearbejdsplads.

Økonomi, finansiering og organisering

Odsherred Kommune ejer huset, og ELV står for driften. Via ELV og indtægter til huset har det været muligt at tilknytte daglig hjælp. Samarbejdet er reguleret af partnerskabsaftale.

Kilder: www.egebjergonline.com/elv og www.itv.odsherred.dk

Filskov Friplejehjem

Lokalbefolkningen i Filskov står bag oprettelsen af Filskov Friplejehjem, så ældre kan blive boende i deres lokalsamfund.

Baggrund, aktører og evt. sammenhænge til andre lokale gøremål

Billund Kommune besluttede i forbindelse med kommunalreformen i 2007 at lukke plejehjemmet, Filskov Centeret, men stærke lokale kræfter ønskede at bevare plejehjemmet i byen. Derfor begyndte en gruppe borgere at undersøge muligheden for at lave et friplejehjem, og snart opstod ideen om ikke bare at bevare plejehjemmet, men også at udvide det. Filskov er kendt for sine mange lokale indsatser, hvor arbejdet med friplejehjemmet har givet yderligere blod på tanden.

Konkrete aktiviteter og erhverv

I 2008 tog bestyrelsen og en arbejdsgruppe fat på at finde den nødvendige finansiering til projektet. I juli 2010 påbegyndte man udvidelsen af plejehjemmet, og i september 2012 stod byggeriet færdigt. Hermed var Filskov Friplejehjem blevet udvidet med 24 nye plejeboliger, og de 8 eksisterende plejeboliger var blevet renoveret. Der blev også opført en servicebygning, indeholdende centralkøkken, frisørsalon, aktivitetsrum, et mindre samlingsrum samt kælderarealer på 200 m², som bruges til depotplads og personalefaciliteter. Filskov Friplejehjem er i dag et stort aktiv i landsbyen. Udover at være med til at sikre, at demografien på sigt ikke skævvrides som følge af, at de ældre ville være nødsaget til at flytte væk, skaber plejehjemmet arbejdspladser. Der er i dag 30 ansatte, hvor der tidligere, da det var kommunalt drevet, var 10-12 ansatte.

Økonomi, finansiering og organisering

Det lykkedes initiativgruppen at indsamle ca. 2 mill. kr. lokalt, der sammen med forskellige fonde blev til 3,4 mill. kr. og dermed muligheden for at realisere projektet. Friplejehjemmet drives som en selvejende institution, der har indgået en administrationsaftale med Danske Diakonhjem. I 2016 blev det desuden registreret som en socialøkonomisk virksomhed.

Kilder: www.filskov-friplejehjem.dk og www.filskov.infoland.dk

Grobund

Grobund er et bæredygtigt lokalsamfund og levestedsskab, som bygger videre på erfaringerne bl.a. fra landsbyen Friland på Djursland. Det skal etableres ved færgen i Ebeltoft og bl.a. rumme erhvervsaktivitet.

Initiativet og dets formål

Formålet med Grobund er at opbygge et bæredygtigt lokalsamfund. Beboerne skal leve gældsfrit, affaldsfrit og primært ernære sig ved egen lokal virksomhed. På sigt vil Grobund være et grønt og miljøvenligt center for mindre lokale virksomheder, innovation og kreativ udfoldelse.

Baggrund, aktører og evt. sammenhæng til andre lokale gøremål

Initiativet er taget af Steen Møller, medstifter af Friland. Han har fanget manges interesse for at være med i etableringen af Grobund, herunder mange unge og mange som vil bosætte sig og være med i fællesskabet. Grobund

bliver en paraply over forskellige aktiviteter og funktioner, både for de lokale og eksterne interesserede. Ud over bosætning og erhvervsaktivitet arbejdes f.eks. med kultur og en højskole.

Konkrete aktiviteter og erhverv

Grobunds produktionsdel vil udfolde sig i en fabriksbygning. Fabrikken faciliteter lægger op til diverse virksomheder, og i en foreløbig plan bliver 'Eventhallen' og 'Scenehallen' udlagt til kulturevents og kulturproduktion. 'Råhallen' udlægges som er en stor sammenhængende fabrikshal, der vil blive inddelt i et større antal mindre parceller for opstartende virksomheder. Der foreligger ikke en detaljeret plan for udnyttelsen af alle dele af fabrikken.

Økonomi, finansiering og organisering

Grobund organiseres gennem en fond og en række foreninger. Den almen-nyttige fond Gældfri har købt den tidligere Tata Stålfabrik for 7,6 millioner kroner, og vil med tiden købe jord til bosætning tæt på fabrikken og evt. bygninger på havnen. Foreningerne forvalter alle udgifter og inddriver driftsudgifter til fabrik og jord fra medlemmerne. Størstedelen af beløbet er kommet fra medlemmer, hvis antal vokser og dermed indskuddene. Ved optagelse har man ret til en byggelod, har andel i "Danmarks største fælleshus" og til at starte virksomhed (produktion eller kultur) på fabrik eller havn. Sideløbende søges om støtte fra fonde, passive medlemskaber og sympatistøtte fra enkeltpersoner og virksomheder til bl.a. istandsættelse og tilpasning af fabrik samt opstartsfinansiering for unge iværksættere.

Kilder: www.grobund.org og www.grobund.org/projektbeskrivelse

Hjortdal Købmand

I Hjortdal/Slettestrand-området er lokalbefolkningen gået sammen om at genåbne Hjortdal Købmand i 2013. Den drives som en kombineret købmandsbutik og et aktiveringssted for psykisk sårbare unge.

Initiativet og dets formål

Både til fordel for lokalsamfundet og de mange turister i området valgte de aktive borgere at sikre adgang til lokal dagligvareforsyning. Samtidigt havde de interesse i at hjælpe mennesker med psykisk sårbarhed.

Baggrund, aktører og evt. sammenhænge til andre lokale gøremål

Hjortdal er kendetegnet ved at have et aktivt foreningsliv, hvor mange er involveret og Hjortdal Købmand har gennem mange år været en vigtig del af Hjortdal/Slettestrand området og bindeleddet i lokalsamfundet. Man arbejder nu på etablering af et Jammerbugt Fødevarenetværk, som har udspring i Hjortdal Købmand.

Konkrete aktiviteter og erhverv

I butikken sælges almindelige dagligvarer og en række lokale specialvarer. I tilknytning til den findes et træværksted, et kreativ værksted og et køkkenværksted. I træværkstedet produceres fuglehuse, som sælges i butikken og via

en webshop. Der tilbydes ligeledes et afklaringsforløb og et mentorforløb videret efter Lov om Aktiv Beskæftigelse, STU, EGU og dagbeskæftigelse efter §103. Butikken beskæftiger en fast medarbejder, ligesom den sociale del varetages af en faglig assistent. To personer er tilknyttet via fleksjobs, og der er plads til tyve psykisk sårbare unge. Bestyrelsesmedlemmerne i foreningen træder til på frivillig basis, når der brug for det.

Økonomi, finansiering og organisering

Med 200 andelshavere kunne ideen om butikken realiseres. Selve bygningen blev købt af en lokal investeringsgruppe med otte lokale erhvervsdrivende, som nu stiller bygningen til rådighed på lejevilkår for købmandsprojektet. Investeringsgruppen tjener ikke penge på købet, men får det til at løbe rundt med huslejen. Inden genåbningen af butikken hjalp mange frivillig til med bl.a. at lægge fliser, male osv. Man organiserede det som et a.m.b.a. (andels-selskab med begrænset ansvar) og som socialøkonomisk virksomhed, der hjemler mulighed for at den særlige aktiverings- og beskæftigelsesindsats. Kredsen indgik en aftale med Jammerbugt Kommune vedr. sidstnævnte.

Kilder: www.hjortdalkobmand.dk/indkaldelse

Skovsgård Hotel

Skovsgård ligger i Jammerbugt Kommune og har ca. 1100 indbyggere. Skovsgård Hotel drives som et andelsselskab og en socialøkonomisk virksomhed og er en videreføring af et traditionsrigt jernbanehotel i Skovsgård på nye vilkår.

Initiativet og dets formål

Omkring 1990 var hotellet gået fallit flere gange, som det er sket for mange mindre hoteller og kroer i Danmark. Til sidst stod det tomt og ubrugt hen. En kreds af engagerede borgere i Skovsgård fik da ideen til at reorganisere hotellet som et andelsselskab, som genåbnede i 1992 med følgende formål:

- At sikre at der fortsat drives hotel i Skovsgård
- At skabe arbejdspladser på særlige vilkår for mennesker som står uden for arbejdsmarkedet
- At danne rammen om kulturtiltag og medborgerhuslignende aktiviteter i Skovsgård

Baggrund, aktører og evt. sammenhænge til andre lokale gøremål

Landsbyen havde tabt mange af sine fælles funktioner, og det tomme hotel var et dårligt signal. Ideen kom i forlængelse af et arbejde med Købmandsgården (et andet lokalt projekt), og er udviklet ud fra tanken om at etablere et andelsorganiseret hotel med arbejdspladser til mennesker, der ikke kunne klare kravene på en almindelig arbejdsplads, samtidigt med at lokalsamfundet blev involveret. I Skovsgård og omegn findes der nu andre socialøkonomiske virksomheder, som er udsprunget fra de samme ideer om gensidig integration. Ofte er der tale om knopskydninger, tværgående initiativer og en selvforstærkende kraft, hvor man lærer af de gjorte erfaringer, og omtrent hele lokalsamfundet er involveret.

Konkrete aktiviteter og erhverv

Hotellet rummer mange funktioner, f.eks.: restaurant, madudbringning, mødested, overnatningsmuligheder, kulturelle arrangementer, koncerter og udleje på forsamlingshuslignende vilkår. I tilknytning til det findes desuden et digitalt værksted. Der er tilknyttet 20 personer ansat på særlige vilkår, foruden det faglige personale.

Økonomi, finansiering og organisering

Reorganiseringen af hotellet blev en realitet, da ca. 75 lokale borgere købte andele i det. Der er pt. 280 andelshavere og en andelskapital på ca. 300.000 kr. A.m.b.a.'s bestyrelse består af syv andelshavere samt medarbejderrepræsentanter, som har indflydelse på hotellets drift, og som sikrer at idégrundlaget bevares.

Kilder: www.skovsgaardhotel.dk

Thorupstrand Kystfiskerlaug

Thorupstrand Kystfiskerlaug er et kooperativ oprettet i 2007 bestående af kystfiskere, der fisker fra Thorupstrand

Initiativet og dets formål

Laugets overordnede mål er at sikre fiskeriet i kystfiskerlejet Thorupstrand. Fiskeriet skal gøres mere attraktivt for de unge og lette deres muligheder for at etablere sig som fiskere. Med lauget kan de for et lille indskud få adgang til de fælles kvoteandele og dermed blive attraktive at få med som besætning. Lauget skal ligeledes styrke fællesskabet og sammenholdet og skabe bedre vilkår for at drive lovligt fiskeri, virksomheder med mindre risiko for det enkelte og samtidig fremme bæredygtigt fiskeri i overensstemmelse med laugets Kodeks for kulturbevidst og naturskånsomt fiskeri.

Baggrund, aktører og evt. sammenhæng til andre lokale gøremål

Initiativet til oprettelsen af et kystfiskerlaug blev taget af tyve lokale fiskere med inspiration fra egnens gamle bylaug, Bjergelaug og Skudelaug og i Vorupør Fiskerkompagni. Vorupør Fiskerkompagni blev for over hundrede år siden banebrydende for andelstankens gennembrud i dansk fiskeri. Det blev taget som en reaktion på en fiskeripolitik fra 2005, der indførte de såkaldte 'fartøjskvoteandele' og som førte til, at fiskeriet blev koncentreret på færre og mere effektive fartøjer. Siden er der sket en yderligere koncentration af erhvervet.

Kvoterne viste sig at være mange penge værd, hvilket fik stort set alle fiskerne på nabostranden Lild Strand til at sælge deres både i løbet en måned, mens mange af dem der ønskede at fortsætte fiskeriet, tabte kvoter til store koncerner og spekulanter. Tyve fiskere besluttede i 2007 at oprette "Thorupstrand Kystfiskerlaug" for at få råd til at købe flere kvoter og gøre fiskeriet rentabelt.

Konkrete aktiviteter og erhverv

Mindst tyve fiskere er beskæftigede, men dertil kommer en række afledte

services og tilknyttede erhvervsfunktioner, f.eks. en fiskebutik og om sommeren en restaurant, foruden en mængde småjobs bl.a. til de unge i lokalsamfundet.

Økonomi, finansiering og organisering

Fiskerlauget er organiseret som et andelsselskab med begrænset ansvar (a.m.b.a.). Tyve fiskere skød hver 100.000 kr. ind i lauget, hvor de med tilsammen to mio. kr. kunne låne femten mio. kr. i de lokale banker til køb af kvoter. I dag har lauget lånt 50 mio. kr. til kvoter. Når det 'kun' koster kr. 100.000 at blive medlem, giver det potentielle unge fiskere en chance for at kunne starte i fiskeriet uden stor gældsætning ved kvotekøb. Melder man sig ud af lauget, får man de 100.000 med sig, men kvoterne bliver i lauget.

Kilder: www.thorupstrandkystfiskerlaug.dk

Vestervig Byfornyelse

Vestervig Byfornyelse ApS står i spidsen for omdannelsen af Vestervig fra at være i synligt forfald til en attraktivt udseende landsby. Landsbyen har ca. 700 indbyggere.

Initiativet og dets formål

Ligesom mange andre landsbyer i yderområderne, har Vestervig oplevet en stigning i tomme og forfaldne huse hvoraf mange lå i byens hovedgade. For at skabe en attraktiv by, skabte man projektet 'Fra tomt til grønt', der havde til formål at vise, hvordan nedrivning af tomme huse kan styrke landsbyens grønne kvaliteter.

Baggrund, aktører og evt. sammenhæng til andre lokale gøremål

En kreds af lokale borgere fandt, at der måtte gøres noget for at rette op på Vestervigs præg af forfald. Man satte selv ind med mindre initiativer, f.eks. i forbindelse med grønne områder, men byfornyelsen tog særligt fart, da man indledte et samarbejde med Thisted Kommune, som resulterede i tiltrækning af store, eksterne midler til fornyelse. Vestervig Byfornyelse ApS blev dannet for at kunne matche og håndtere det store tiltag og de mange midler, som der nu blev tale om. I forvejen var der mange foreninger i Vestervig, og så erhvervsmæssige, hvor Vestervig Byfornyelse ApS indgår i den lokale palet og de mange aktører er tæt forbundne.

Konkrete aktiviteter og erhverv

På baggrund af en helhedsplan med fokus på landsbyens potentialer er der nedrevet et betydeligt antal faldefærdige huse, i 2010- 2011 rev man f.eks. 12 huse ned. Nogle huse er blevet renoveret, og der er desuden opført et nyt kombineret bolig/erhvervshus. Tomterne er typisk anlagt efterfølgende, så de f.eks. åbner op til den omgivende natur eller passes og drives af de lokale som små grønne områder. I forlængelse af den indsats tog lokalsamfundet desuden fat på en række projekter, som alle udsprang af borgernes ønsker for området, f.eks. udvidelse af motionscenter, dannelse af et nyt aktivitetsområde ved skolen, opførelse af en friluftsscene i byens park og cykelstier. Projektet har styrket bosætningen og et boligsalg med prisstigninger på op mod

25 procent, ligesom en lang række tiltag er gjort i kølvandet på den optimisme, som byfornyelsesindsatsen førte til. Også turismen har fået et boost.

Økonomi, finansiering og organisering

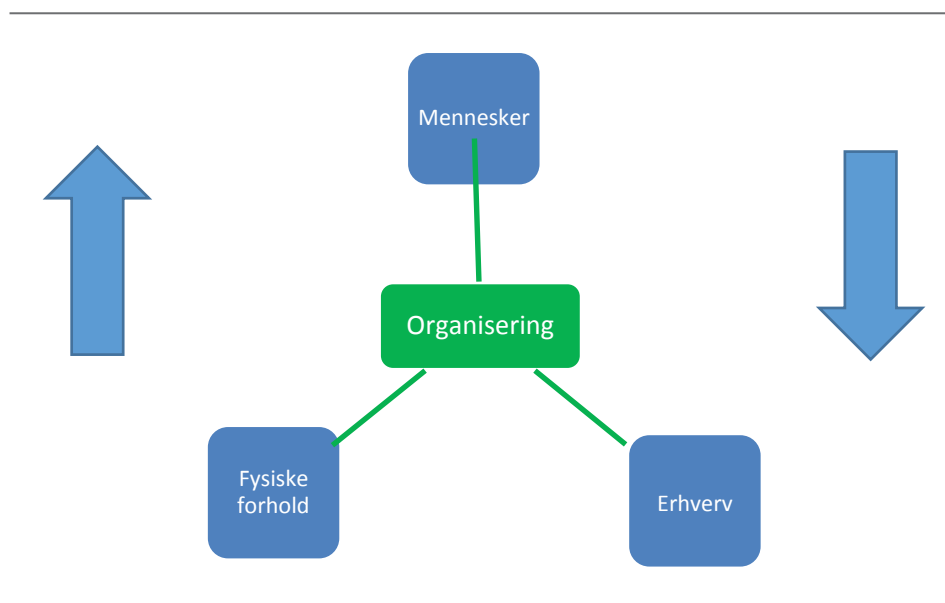
Vestervig Byfornyelse er organiseret som et anpartsselskab, der har til formål at udvikle Vestervig og omegn, så det bliver mere attraktivt at flytte hertil, men også at fremme turismen. Det kan bl.a. ske ved køb og efterfølgende renovering af ejendomme, som herefter sælges eller udlejes, men selskabet kan gå ind i alle former for aktiviteter, der kan fremme den ønskede udvikling. I første omgang indsamlede borgerne 200.000 kroner i landsbyen til byfornyelse. Ud over borgernes penge er der anvendt midler fra Thisted Kommune, Regeringens indsatspulje, Vestervig Håndværker- og Borgerforening, Realdania (Stedet Tæller) og LAG Thy-Mors til forskønnelse af landsbyen.

Kilder: www.livogland.dk og www.vestervig-by.dk



Vestervig fra oven. Foto: Knud E. Jensen

Bilag 3. Model for baggrundsanalyse



Forklaringer

De tre felter danner ressourcebasen i lokalsamfundet: Mennesker, Fysiske forhold, Erhverv. Lokalsamfundet er en del af et større samfund og skal have relationer ud og ind – f.eks. synliggøre sig, have indflydelse og kunne trække nye ressourcer til – hvis det skal være i udvikling, vist med pilene.

I undersøgelsen vil et lokalsamfund stå stærkt, hvis alle felter og pilene er prioriteret og styrkes i det lokale udviklingsarbejde.

A. Mennesker

Aktiviteter, der fremmer fællesskab og identitet. Eksempler: Traditioner, fester, fællesspisning, sangaftener, flagning, udlejning af bænke og borde, kulturelle arrangementer, jubilæumsskrift, idræt, foredrag, fælles udflugter, aftenskole, dilettant mv. Herunder hører også drift af samlingssteder (forsamlingshuse, kulturhuse, medborgerhuse etc.)

B. Fysiske forhold

Aktiviteter, der fremmer lokalområdets attraktivitet og fysiske fremtræden. Eksempler: Byforskønnelse, vedligeholdelse og renovering af fælles bygninger og udendørs arealer, etablering af institutioner for børn, unge og ældre (skoler, klubber, plejehjem), etablering af fælles faciliteter (legepladser, haller, boldbaner, badebroer og lign.), beskyttelse af kultur- og naturmiljøer, forbedring af kollektiv transport og infrastruktur (herunder etablering af fibernet), installering af fjernvarme, anlæggelse af stier, naturpladser og landsbyhaver, organisering af fælles brandværn, fælles skraldeindsamling mv.

C. Erhverv

Aktiviteter der fremmer lokale erhverv. Eksempler: iværksættelse af fælles andelsvirksomhed, overtagelse af ejendomme og grunde til erhvervsformål, drift af fjernarbejderhus, udstykninger af erhvervsgrunde, iværksætterstøtte, fremskaffelse af sponsorater til erhverv, etablering af lokal investeringsfond, drift af turismerelateret virksomhed mv.

D. Lokale ressourcer ud

Aktiviteter der fremmer synlighed og branding. Eksempler: Etablering og drift af fælles portal for byen/området, velkomstfolder, nyhedsbreve, åben by, marked, oplevelsesarrangementer, guidede ture, skiltning, indslag i medier, invitation af politikere og ressourcepersoner mv.

E. Globale ressourcer ind

Aktiviteter der øger det lokale ressourcegrundlag. Eksempler: målrettet tiltrækning af flere indbyggere, nye erhverv og viden samt politisk indflydelse til fordel for lokalsamfundet. Tiltrækning af puljemidler o.l. isoleret set anses ikke for at tilhøre kategorien.

F. Organisering

Ovenstående vil tilsammen næppe være tilfældet med mindre 'organisering' (midterfeltet) er indrettet til at kunne samle på tværs, gå foran og skabe relationerne i forhold til det øvrige samfund og sikre ressourcetilførsel. Fra tidligere studier ved vi, at landsbyerne sjældent har en sådan organisering som udgangspunkt. I Tanvig (2012) viste det sig netop, at de lokale samfund først skal mobilisere sig, og som regel forbliver de på mobiliseringsstadiet. De næste faser, hhv. en modnings- og en professionaliseringsfase, skal imidlertid indtages for at ovenstående kan blive gældende.

Bilag 4.

Vorbasses baggrundsanalyse – august 2018



Generelt

Vorbasse er med sine ca. 1300 indbyggere (ca. 2200 i skoledistriktet) Billund Kommunes næststørste landsby. Set over en årrække er der tale om en nærmest stabil befolkningsudvikling, men i de seneste par år peger tendensen i bedste fald mod stagnation. Fraflytning er for stor og fødselsoverskuddet er i minus med ca. 10 pr. år.

Som de fleste landsbyer er Vorbasse ramt af de ændringer i erhvervsstrukturen, der har fundet sted gennem de sidste ca. 50 år. Butikker har i vidt omfang måttet lukke, og heller ikke fremstillingserhverv og håndværkserhverv er gået ram forbi. Alle væsentlige kategorier af håndværk er fortsat til stede, og det samme gælder en række private og offentlige services, som man har brug for i hverdagen.

Præget af soveby bliver stadig tydeligere, idet de fleste erhvervsaktive pendler til job – typisk i Billund eller Grindsted. (253 indpendlere og 673 udpændlere)

Selvom Vorbasse er begunstiget af et omfattende foreningsliv, masser af fritidsaktiviteter, en rig natur i omegnen med mange historiske aftryk, og et Vorbasse Marked som et stærkt kort, så er der ikke desto mindre grå skyer i horisonten. Skyer, der peger i retning af, at det på det lange sigt kan blive vanskeligt at forblive et dynamisk lokalsamfund. Hvis byen skal opretholde det befolkningsgrundlag, der skal til, for at holde liv i den ellers velfungerende, fuldt udbyggede folkeskole og de mange øvrige funktioner i landsbyen, er det uomgængeligt, at byen må tage initiativ til yderligere udvikling.

Så meget desto mere fordi der på landsplan lige nu er en voksende interesse for at bosætte sig og udvikle erhverv uden for de store byer.

I det følgende går vi tættere på Vorbasse og nærmeste omegns stærke og svage sider. De er indkredset som resultat af en brainstorm blandt en gruppe borgere og oplistet i tilfældig rækkefølge.

Særligt om fysiske forhold

Stærke sider (ressourcer)

Et Fritidscenteret med bibliotek, svømmehal, to haller, fitness, mødelokaler, cafe', vuggestue og børnehave, en markedsplads der står tom det meste af året, en skolen, en campingplads, en tom fabriksbygning, en tom bankbygning med attraktive faciliteter, unikke arkæologiske udgravninger, nær kyst til kyst stien, en kirke, en hellig kilde, en kro, et historisk gadehus, en krigshavn, en shelterplads, en hundeskov, flere hjertestier, tæt på Billund med lufthavn mv., byggegrunde og industrigrunde.

Svage sider (udfordringer)

En trafikeret hovedgade der gennemskærer byen, en fragmenteret bymidte med mange mellemrum uden byliv, en del af boligmassen er nedslidt, nye boligområder er placeret langt fra bykernen, begrænset adgang til og opmærksomhed på omkringliggende naturoplevelser og landskaber.

Særligt om mennesker

Stærke sider (ressourcer)

Mange ildsjæle og en "løfte i flok" tilgang med etableringen af Fritidscenteret som et lysende eksempel, et unikt koncept for afvikling af Vorbasse Marked, en potentiel historisk bevidsthed samt omsorg, tillid, tryghed, nærhed, rummelighed og – ikke mindst – selvbevidsthed.

Svage sider (udfordringer)

En lønmodtagerkultur der kan være et svagt kort, når der skal skabes nye erhverv, relativt få personer til at trække det læs, der skal vende den strukturelle og økonomiske udvikling.

Særligt om erhverv og økonomiske forhold

Stærke sider (ressourcer)

Mange småerhverv, en del private og offentlige servicefunktioner, mange arbejdspladser inden for pendlingsafstand, uudnyttede muligheder i forbindelse med turiststrømmen til Billund

Svage sider (udfordringer)

Mange af byens butikker er lukket, ingen tegn på erhvervsmæssig udvikling. Som det fremgår af et udtræk af CVR-registeret, er det ikke imponerende, hvad der i de senere år er præsteret i henseende til iværksættervirksomhed.

Særligt om forhold til omverdenen

Stærke sider (ressourcer)

Vorbasse Marked, Vorbasse.dk, Vorbasse Krigshavn, politisk repræsentation og samarbejde, Vorbasse Camping, Vorbasse Skole.

Svage sider (udfordringer)

Vorbasse tiltrækker ikke nyt entreprenørskab.

Særligt om organisatoriske forhold og lokale aktiviteter

Stærke sider (ressourcer)

Ca. 60 foreninger herunder Grundejerforeningen, Vorbasse Lokalråd, Den dynamiske landsby, VorbasseFonden, Erhvervsforeningen (Koordineringsudvalget).

Ovennævnte koncept for tilrettelæggelse og afvikling af markedet medfører, at Vorbasse har et økonomisk fundament, som langt overstiger det niveau, man kan forvente af betydeligt større byer.

Mange initiativer/projekter tages op. Ud over Fritidscenteret med de mange funktioner og Vorbasse Marked bliver der arbejdet med et byfornyelsesprojekt, et boligprojekt (20 – 25 boliger) og i mindre skala et shelterområde og en hundeskov.

Svage sider (udfordringer)

De fleste aktiviteter handler om fritiden og livet mellem husene, men er ikke nyskabende i forhold til den grundlæggende udvikling. (Deltagelse i projektet "Den Moderne Landsby" sker i erkendelsen heraf.)

Konklusioner og ideer

Den umiddelbare karakteristik viser, at der i Vorbasse er behov for at skabe nye tiltag baseret på de lokale ressourcer, så en truende negativ spiral forhindres. Hidtil har de lokale kræfter primært været samlet om fritidslivet og helt aktuelt om byfornyelse. Behovet for etablering og tiltrækning af nye lokale økonomier og aktører, der kan påvirke de strukturelle forhold, er iøjnefaldende.

Arbejdsgruppen har som det første hæftet sig særligt ved de muligheder den ledige bankbygning og den hellige kilde indbyder til. Måske kan de blive omdrejningspunktet for nye tiltag?

Bilag 5.

Kilden i Vorbasse

Vision

Vorbasse og omegn skal genopdages og formidles som en af landets ældste landsbyer, der – via et oplevelsesøkonomisk koncept – kan tiltrække besøgende hele året og der igennem skabe nye aktiviteter og arbejdspladser i lokalsamfundet.

Konceptet er inspireret af Læsø Sydesalt og den historiske genfortælling, som har givet grobund for Læsøs fortsatte udvikling.

Baggrund

Vorbasses fortid bærer et særligt vidnesbyrd, idet udgravninger dokumenterer, at landsbyen har udgjort en betydningsfuld brik i såvel jernalder- som vikingesamfundet. Kontakterne til Jelling og Ribe og tilstedeværelsen af en hellig kilde indikerer, at Vorbasse har spillet en vigtig rolle i oldtidens Danmark.

En levende genfortælling af den store fortid kan blive et stærkt kort i den fremtidige udvikling og kan forstærke byens brand, hvor bl.a. Vorbasse Marked – et levn fra storhedstiden – allerede spiller en vigtig rolle.

Meget tyder på, at den hellige kilde, som man fejlagtigt har anset for udtørret i de sidste 300 år, kan vækkes til live, og vi tror, at der i kilden fortsat gemmer sig muligheder for fremskridt og udvikling.

Mulige aktiviteter

- Den hellige kilde åbnes, besigtiges og 'røres ved'
- Vorbasse-vand tappes og sælges i en historisk inspireret og bæredygtigt emballage
- Produktion og salg af historisk emballage (læderposer, drikkehorn, skåle m.v.)
- Etablering af formidlings-, undervisnings- og mødefaciliteter
- Rekruttering af et korps af formidlere på stand by
- Spændende formidlingsfaciliteter ved forskellige historiske steder
- Tilbud om undervisning og kurser med mulighed for internatophold for bl.a. børn, unge og ældre
- Cykelruter og ture med indlagte og tilpassede arrangementer

KILDEN I VORBASSE

Før mere end 1000 år siden var Vorbasse et af landets mest betydningsfulde bosteder og et trafikalt knudepunkt, hvor adgang til den hellige kilde var helt central. Derfor opstod Vorbasse Marked her.

Nu om dage er der en stor interesse for den levende, historiske fortælling, hvor den fandt sted. Hvis vi kan genfortælle og levendegøre historien med den hellige kilde i fokus, ser vi store muligheder i at skabe nye aktiviteter og arbejdspladser i vores landsby.

Mange betalende gæster vil kunne tiltrækkes året rundt, og nye aktiviteter kan opstå som et stærkt supplement til Vorbasse Marked med sine 250.000 besøgende.

Nye
arbejdspladser
og aktiviteter

Økonomiske aktiviteter
kan vi skabe omkring:

- Udstilling og fremvisning af kilden
- Salg af "Vorbassevand"
- Produktion og salg af autentisk emballage til vand mv.
- Udstillings- og formidlingscenter med arbejdende værksteder
- Arrangementer, pakketure og aktiv formidling af historien

-kun fantasien
sætter grænser...



En husstandsomdelt flyer. Foto: Hanne Tanvig

KØBENHAVNS UNIVERSITET

INSTITUT FOR GEOVIDENSKAB
OG NATURFORVALTNING

ROLIGHEDSVEJ 23
1958 FREDERIKSBERG

TLF. 35 33 15 00
IGN@IGN.KU.DK
WWW.IGN.KU.DK